ROBERT GREENE

LES LOIS DE LA NATURE HUMAINE

Par l'auteur du best-seller international *Power*,
plus de 2 millions d'exemplaires vendus !

ALISIO

Du même auteur, chez Alisio
Stratégie, les 33 lois de la guerre, 2016
L'art de la séduction, 2016
Power, les 48 lois du pouvoir, 2015

Grand amoureux d'histoire, de littérature et de la France en particulier, **Robert Greene** parle plusieurs langues couramment (dont le français). Diplômé de Berkeley, Californie, en lettres classiques, il est l'auteur de nombreux best-sellers.

Cette œuvre est protégée par le droit d'auteur et strictement réservée à l'usage privé du client. Toute reproduction ou diffusion au profit de tiers, à titre gratuit ou onéreux, de tout ou partie de cette œuvre est strictement interdite et constitue une contrefaçon prévue par les articles L 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. L'éditeur se réserve le droit de poursuivre toute atteinte à ses droits de propriété intellectuelle devant les juridictions civiles ou pénales.

Design couverture : Antartik

© 2019 Alisio (ISBN : 978-2-37935-067-2) édition numérique de l'édition imprimée © 2019 Alisio (ISBN : 978-2-37935-028-3).

Alisio est une marque des éditions Leduc.s.

Rendez-vous en fin d'ouvrage pour en savoir plus sur les éditions Alisio

ALISIO

À ma mère

Introduction

> Si vous tombez sur un trait particulier de méchanceté ou de sottise… veillez à ne pas le laisser vous contrarier ni vous affliger, mais à le considérer uniquement comme un élément qui vient s'ajouter à votre savoir – un nouveau fait à prendre en compte dans l'étude du caractère de l'espèce humaine. Votre attitude à l'égard de ce trait de caractère sera celle du minéralogiste qui rencontre un spécimen minéral très caractéristique.
>
> *Arthur Schopenhauer*

Tout au long de notre existence, nous avons inévitablement affaire à un certain nombre d'individus qui sèment le trouble et rendent nos vies difficiles ou malheureuses. Ces individus sont des leaders ou des patrons, des collègues ou des amis. Ils peuvent être agressifs ou passifs-agressifs, mais ils sont généralement très forts pour jouer sur nos émotions. Ils ont souvent l'air charmants et joliment sûrs d'eux, débordant d'idées et d'enthousiasme, et savent nous ensorceler. Il est trop tard lorsque nous découvrons que leur belle confiance est irrationnelle et leurs idées défectueuses. Parmi nos collègues, ils peuvent être ceux qui, nous jalousant en secret, sabotent notre travail ou notre carrière, tout excités de nous faire chuter. Ou nous

découvrons, à notre grand désarroi, que ce sont des profiteurs qui ne pensent qu'à eux et auxquels nous servons uniquement de marchepied.

Ce qui se passe forcément dans ce genre de situation, c'est que nous ne nous attendons pas à un tel comportement et sommes pris au dépourvu. Souvent, ces individus nous assomment avec de faux prétextes brillamment élaborés pour justifier leurs actes ou trouvent des boucs émissaires bien commodes. Ils savent comment nous embrouiller et nous entraîner dans un scénario qu'ils maîtrisent à la perfection. Certes, nous pourrions protester ou nous mettre en colère, mais au fond nous nous sentons assez démunis – le mal est fait. Et puis un autre individu du même genre entre dans notre vie et l'histoire se répète.

Nous constatons souvent un sentiment similaire de confusion et d'impuissance par rapport à nous-mêmes et à notre propre comportement. Par exemple, nous disons brusquement quelque chose qui choque notre patron, notre collègue ou notre ami – nous ne savons pas très bien d'où vient cette parole blessante, mais nous nous en voulons de voir qu'une colère ou une tension intérieure s'est déchargée d'une manière que nous regrettons. Ou nous nous lançons avec enthousiasme dans un projet pour nous apercevoir après coup que c'était stupide et une terrible perte de temps. Il nous arrive aussi de tomber amoureux d'une personne qui n'est justement pas le genre de personne qu'il nous faut, et nous le savons pertinemment, mais c'est plus fort que nous. Nous nous disons à nous-mêmes : « Mais bon sang, qu'est-ce qui m'a pris ? »

Dans ces différents types de situation, nous nous surprenons à tomber dans des schémas de comportement autodestructeurs qui semblent nous dépasser. C'est comme si nous abritions un étranger à

l'intérieur de nous, un petit démon qui opère indépendamment de notre volonté et nous pousse à faire ce qu'il ne faut pas. Et cet étranger en nous est assez mystérieux, ou du moins plus mystérieux que l'image que nous avons de nous-mêmes.

Que dire de ces deux phénomènes ? Des actes répugnants des autres et de notre propre comportement parfois déroutant ? Qu'en général, nous n'avons pas la moindre idée de ce qui les motive. Certes, nous pouvons nous accrocher à des explications simples, comme « Cet individu est mauvais, c'est un sociopathe » ou « Quelque chose s'est produit en moi, je n'étais pas moi-même ». Mais ce genre de descriptions toutes faites ne permet pas de comprendre quoi que ce soit et n'empêche pas la répétition des mêmes schémas. En vérité, nous, les êtres humains, vivons en surface, réagissant émotionnellement à ce que les autres disent et font. Nous nous forgeons des opinions de nos semblables et de nous-mêmes assez simplistes. Nous nous contentons de l'histoire la plus facile et la plus confortable à nous raconter.

Et si, pourtant, nous pouvions plonger pour aller voir plus profondément ce qui se trouve sous la surface ? Si nous pouvions creuser tout au fond, jusqu'aux racines du comportement humain ? Si nous arrivions à comprendre pourquoi certaines personnes deviennent jalouses et tentent de saboter notre travail ? Pourquoi la confiance intérieure mal placée de certains individus leur donne la conviction d'être irréprochables et infaillibles ? Si nous pouvions vraiment saisir pourquoi les gens se comportent soudain de façon irrationnelle et révèlent une face beaucoup plus sombre de leur personnalité ? Ou pourquoi ils sont toujours prêts à fournir une explication rationnelle à leur comportement ? Ou pourquoi nous nous en remettons constamment à des leaders qui sollicitent les aspects les

plus vils de notre nature ? Oui, qu'adviendrait-il si nous pouvions regarder tout au fond des êtres et juger leur caractère pour éviter de recruter les mauvaises personnes et nous protéger des relations personnelles qui nous sapent émotionnellement ?

Si nous comprenions véritablement les racines du comportement humain, les personnalités les plus destructrices auraient beaucoup plus de mal à continuer d'agir comme elles le font. Nous ne serions pas aussi facilement séduits et trompés. Nous serions capables d'anticiper leurs sales tours et leurs manipulations, et ne serions pas dupes de leurs faux prétextes. Nous ne nous autoriserions pas à nous laisser entraîner dans tous leurs scénarios, sachant d'avance que c'est de l'intérêt que nous leur manifestons qu'elles dépendent pour nous contrôler. Finalement, nous leur confisquerions définitivement leur pouvoir grâce à notre faculté de sonder les profondeurs de leur personnalité.

Et nous ? Que se passerait-il si nous pouvions regarder à l'intérieur de nous-mêmes pour y voir la source de nos émotions les plus perturbantes, comprendre pourquoi elles déterminent notre comportement et vont souvent à l'encontre de nos propres désirs ? Que se produirait-il si nous savions pourquoi nous sommes tellement poussés à désirer ce qu'ont les autres ou à nous identifier à un groupe au point de mépriser ceux qui n'en font pas partie ? Si nous pouvions découvrir pourquoi nous nous mentons sur ce que nous sommes ou repoussons les autres sans le vouloir ?

Être en mesure de comprendre plus clairement cet étranger en nous nous aiderait à nous rendre compte que ce n'est pas du tout un étranger, mais bel et bien une part de nous-mêmes, et que nous sommes bien plus mystérieux, complexes et fascinants que nous ne l'imaginions. Et, avec cette nouvelle conscience, nous serions capables

de rompre avec les schémas négatifs de notre vie, de cesser de nous trouver des excuses, et de mieux contrôler ce que nous faisons et ce qui nous arrive.

Acquérir une telle lucidité sur nous-mêmes et sur les autres pourrait changer le cours de nos vies de bien des façons, mais débarrassons-nous d'abord d'une idée reçue selon laquelle notre comportement est largement conscient et volontaire. En effet, imaginer que nous ne contrôlons pas toujours nos actes est assez effrayant, *mais c'est la réalité*. Nous sommes à la merci de forces qui, au plus profond de nous-mêmes, déterminent notre comportement et agissent à notre insu. Nous voyons les résultats – nos pensées, nos humeurs et nos actes – mais n'avons pas vraiment accès, consciemment, à ce qui motive nos émotions et nous oblige à adopter tel ou tel comportement.

Considérons notre colère, par exemple. En général, nous identifions un individu ou un groupe comme la cause de cette émotion. Mais si nous étions honnêtes avec nous-mêmes et creusions plus loin, nous verrions que ce qui déclenche souvent notre colère, notre mécontentement ou notre frustration a des racines plus profondes. L'émotion peut être liée à un événement que nous avons vécu dans l'enfance ou à un ensemble de circonstances particulières. À y regarder de plus près, nous pouvons identifier certains scénarios bien précis – quand il se passe ceci ou cela, nous nous mettons en colère. Mais au moment où nous éprouvons de la colère, nous ne sommes ni réfléchis ni rationnels – nous sommes dans l'émotion et cherchons le(s) coupable(s). Cela vaut pour tout un tas d'émotions – certains types d'événements déclenchent soudain un sentiment de confiance ou, au contraire, d'insécurité, suscitent de l'anxiété,

éveillent une attirance pour une personne donnée ou provoquent une soif d'attention.

Appelons toutes ces forces, parfois contradictoires, qui nous agitent en profondeur, *la nature humaine*. La nature humaine trouve son origine dans le câblage spécifique de notre cerveau, la configuration de notre système nerveux et notre mode de traitement des émotions – toutes ces caractéristiques qui ont émergé et se sont développées au cours des quelque cinq millions d'années d'évolution de notre espèce. Nous pouvons attribuer nombre de spécificités de notre nature à la manière particulière dont l'Homme a évolué en tant qu'animal social pour assurer sa survie – apprenant à coopérer avec ses semblables, coordonnant ses actions avec le groupe à un niveau supérieur, créant de nouvelles formes de communication et des moyens de maintenir une discipline collective. Tout ce que nos ancêtres ont vécu continue de vivre à l'intérieur de nous et de déterminer notre comportement, même dans le monde moderne et sophistiqué qui est le nôtre aujourd'hui.

Prenez l'exemple de l'évolution de l'émotion humaine. La survie de nos ancêtres les plus lointains dépendait de leur capacité à communiquer entre eux bien avant l'invention du langage. Ils ont développé des émotions nouvelles et complexes – la joie, la honte, la gratitude, la jalousie, le ressentiment, etc. Les signes de ces émotions se lisaient immédiatement sur leur visage, ce qui leur permettait de transmettre rapidement et efficacement leurs humeurs. Ils sont devenus extrêmement perméables aux émotions de leurs semblables dans le but de souder le groupe avec plus de force encore – ressentir ensemble la même joie ou le même chagrin – ou de rester unis face au danger.

Encore aujourd'hui, nous demeurons extrêmement sensibles aux humeurs et aux émotions de notre entourage, ce qui nous pousse à adopter toutes sortes de comportements – imiter inconsciemment les autres, vouloir ce qu'ils ont, nous laisser contaminer par leur colère ou leur indignation. Nous pensons agir de notre plein gré sans réaliser combien notre perméabilité aux émotions des autres membres du groupe ou de la collectivité influence nos actes et nos réactions.

Il existe d'autres forces de ce type issues de notre passé lointain et qui façonnent de façon similaire notre comportement quotidien. Par exemple, notre besoin constant de nous comparer aux autres et d'évaluer notre valeur personnelle à l'aune de notre statut – une caractéristique présente dans toutes les cultures de chasseurs-cueilleurs, et même chez les chimpanzés. Autre exemple : notre instinct grégaire qui nous amène à établir deux clans séparés – ceux qui sont des nôtres et ceux qui n'en sont pas. Ajoutons-y notre besoin de porter des masques pour dissimuler les comportements désapprouvés par la tribu – tous nos désirs inavouables sont alors réprimés et contribuent à former notre part d'ombre, la face cachée de notre personnalité. Nos ancêtres avaient parfaitement compris cette part d'ombre et le danger qu'elle représentait, la croyant issue d'esprits et de démons qu'il fallait exorciser. Nous nous fions à un mythe différent – « quelque chose de plus fort que moi s'est emparé de moi ».

Une fois que ces tendances primitives à l'intérieur de nous franchissent le seuil de la conscience, nous devons y réagir ; nous le faisons selon la nature de notre personnalité et le contexte, les justifiant le plus souvent de façon superficielle sans réellement les comprendre. En raison de la spécificité de notre évolution au cours

des millénaires, il existe un nombre limité de forces propres à la nature humaine, et elles entraînent les comportements mentionnés plus haut – jalousie, prétention, irrationalité, étroitesse de vue, conformisme, agressivité et comportement passif-agressif, pour n'en citer que quelques-uns. Elles sont également à l'origine de l'empathie et d'autres formes de comportement humain plus positives.

Pendant des milliers d'années, nos tentatives de compréhension de nous-mêmes et de notre propre nature ont largement ressemblé à des tâtonnements dans l'obscurité. Nous avons été victimes de tant d'illusions sur l'animal humain – imaginant que nous descendions, comme par magie, d'une source divine, des anges, et non des primates. Nous avons trouvé les signes de notre nature primitive et de nos racines animales profondément perturbants, c'est pourquoi nous les avons niés ou réprimés. Nous avons dissimulé nos instincts les plus méprisables sous toutes sortes de fausses excuses et de rationalisations, et c'est ainsi que certains d'entre nous se sont autorisé les comportements les plus détestables. Mais, aujourd'hui, nous sommes arrivés au point où nous sommes capables de surmonter notre résistance à nous avouer qui nous sommes vraiment grâce à l'ensemble du savoir que nous avons accumulé sur la nature humaine.

Nous pouvons exploiter l'abondante littérature psychologique amassée au cours du siècle dernier, y compris des études détaillées sur l'enfance et l'impact de nos premières années (Melanie Klein, John Bowlby, Donald Winnicott), ainsi que des travaux sur les racines du narcissisme (Heinz Kohut), les aspects cachés de notre personnalité (ce que Carl Gustav Jung appelle « l'ombre »), les racines de notre empathie (Simon Baron-Cohen) et la configuration de nos émotions (Paul Ekman). Nous pouvons désormais tirer profit

des nombreuses avancées scientifiques pour mieux nous comprendre – des études sur le cerveau (Antonio Damasio, Joseph E. LeDoux), sur notre constitution biologique unique (Edward O. Wilson), sur les relations entre le corps et l'esprit (V. S. Ramachandran), sur les primates (Frans de Waal) et les chasseurs-cueilleurs (Jared Diamond), sur notre comportement économique (Daniel Kahneman) et sur les dynamiques de groupe (Wilfred Bion, Elliot Aronson).

Nous pouvons y inclure aussi les travaux de certains philosophes (Arthur Schopenhauer, Friedrich Nietzsche, José Ortega y Gasset) qui ont mis en lumière tant d'aspects de la nature humaine, ainsi que les visions pénétrantes de nombreux romanciers (George Eliot, Henry James, Ralph Ellison), particulièrement sensibles aux aspects invisibles de nos comportements. Sans oublier la croissance exponentielle des ressources biographiques auxquelles nous avons désormais accès, qui révèlent toujours davantage les tréfonds de la nature humaine.

Le présent livre tente de rassembler cet immense entrepôt de connaissances et d'idées issues de différents domaines (voir la bibliographie pour les sources clés), de constituer un guide précis et instructif de la nature humaine fondé sur des preuves et non sur des points de vue ou des jugements moraux particuliers. Il s'agit d'un tableau réaliste et sans concession de notre espèce qui analyse en détail qui nous sommes pour nous permettre de fonctionner avec une conscience accrue.

Considérez *Les lois de la nature humaine* comme un manuel de décodage du comportement humain – ordinaire, étrange, destructeur, etc. – dans toute sa diversité. Chacun des chapitres traite d'un aspect spécifique ou d'une loi particulière de la nature humaine. Nous pouvons parler de « lois » dans le sens où, sous l'influence de ces

forces élémentaires, les humains ont des réactions assez prévisibles. Chaque chapitre comprend l'histoire d'un ou de plusieurs individus célèbres qui illustrent la loi (négativement ou positivement), ainsi que des idées et des stratégies pour mieux fonctionner avec soi-même et avec les autres sous l'influence de cette loi. À la fin de chaque chapitre, vous trouverez des pistes pour transformer cette force humaine fondamentale en quelque chose de plus positif et de plus productif, histoire que vous ne soyez plus esclave de votre nature humaine, mais capable de la transformer activement.

Vous pensez peut-être que ce savoir est un peu obsolète. Vous vous dites qu'après tout, nous sommes aujourd'hui des êtres hautement évolués et avancés sur le plan technologique, que nous fourmillons d'idées progressistes et éclairées, que nous avons largement dépassé nos racines primitives et sommes en train de réécrire notre nature. Mais c'est exactement l'inverse, en vérité : nous n'avons jamais été autant sous l'emprise de la nature humaine et de son potentiel destructeur que maintenant. Et en ignorant ce fait, nous jouons avec le feu.

Regardez comme la perméabilité de nos émotions n'a fait que s'accroître à travers les réseaux sociaux où nous subissons constamment un phénomène de contamination (la « viralité ») et où les leaders les plus manipulateurs sont capables de nous exploiter et de nous contrôler. Regardez l'agressivité qui s'affiche aujourd'hui ouvertement dans le monde virtuel, là où il est beaucoup plus facile de satisfaire les aspects les plus sombres de notre personnalité sans en subir les conséquences. Regardez comme notre tendance à nous comparer aux autres, à éprouver de la jalousie et à vouloir capter l'attention pour accroître notre prestige n'a fait que s'intensifier avec la possibilité de communiquer quasi instantanément avec la Terre

entière. Enfin, regardez comme notre instinct grégaire a aujourd'hui déniché le milieu parfait pour se déployer – nous pouvons trouver un groupe avec lequel nous identifier, renforcer nos opinions communes dans une chambre d'écho virtuelle et diaboliser ceux qui ne font pas partie de notre clan, ce qui peut aller jusqu'aux menaces collectives. Le potentiel destructeur issu de l'aspect primitif de notre nature n'a fait qu'augmenter.

C'est simple : la nature humaine est plus forte que n'importe quel individu, que n'importe quelle institution, que n'importe quelle invention technologique. Elle finit par façonner ce que nous créons pour s'y refléter elle-même et y refléter ses racines primitives. Elle nous fait bouger comme des pions sur son échiquier.

Ignorez les lois à vos risques et périls. Refuser d'accepter la nature humaine signifie simplement que vous vous condamnez à répéter des schémas que vous ne contrôlerez jamais et à éprouver des sentiments de confusion, de désarroi et d'impuissance.

Les lois de la nature humaine est un livre qui va vous plonger dans tous les aspects du comportement humain et vous dévoiler leurs causes profondes. Si vous vous laissez guider, il va transformer radicalement votre perception des autres et vos relations avec eux. Il va aussi bouleverser votre image de vous-même. Comment ? Sous sept éclairages différents :

Premièrement, les Lois vont faire de vous un observateur plus calme et plus avisé du genre humain, vous aidant à vous libérer de tous les excès émotionnels qui vous épuisent inutilement.

Être avec les autres réveille nos anxiétés et nos insécurités intérieures, car nous nous inquiétons de savoir comment ils nous

perçoivent. Dès que nous sommes en proie à ce genre d'émotions, il devient très difficile d'observer les personnes qui nous entourent ; en effet, nous sommes centrés uniquement sur ce que nous ressentons et évaluons ce que les autres disent et font *par rapport à notre petite personne* – est-ce qu'ils m'apprécient ou pas ? Les Lois vont vous aider à éviter de tomber dans ce piège en vous expliquant que les autres sont généralement confrontés à des émotions et à des problématiques aux racines profondes. Ils vivent des désirs et des déceptions qui vous précèdent de plusieurs années, voire plusieurs décennies. Vous croisez leur chemin à un moment particulier et devenez la cible toute trouvée de leur colère ou de leur frustration. Ils projettent sur vous certaines qualités – celles qu'ils veulent voir en vous. Dans la plupart des cas, ils ne sont pas en relation avec l'individu que vous êtes réellement.

Cela ne devrait pas vous perturber mais, au contraire, vous libérer. Ce livre va vous apprendre à cesser de prendre pour vous leurs commentaires lourds de sous-entendus, leurs démonstrations de froideur ou leurs moments d'agacement. Mieux vous saisirez cela, moins vous aurez de mal à réagir, non pas avec vos émotions, mais avec votre désir de comprendre l'origine probable de leur comportement. Et vous vous sentirez beaucoup plus calme. Progressivement, vous serez moins tenté de porter des jugements moralisateurs sur eux et, au contraire, vous les accepterez avec leurs défauts qui font partie de la nature humaine. Les gens vous apprécieront d'autant plus s'ils sentent en vous cette attitude tolérante.

Deuxièmement, les Lois vont faire de vous un maître dans l'art de décrypter les indices qu'émettent continuellement vos interlocuteurs, ce

qui vous rendra beaucoup plus compétent pour évaluer leur personnalité.

Habituellement, lorsque nous prêtons attention au comportement des autres, nous nous empressons de classer leurs actes dans des cases et d'en tirer des conclusions hâtives ; en réalité, nous nous en tenons au jugement qui colle le mieux à nos préjugés. Ou nous acceptons leurs explications complaisantes. Les Lois vont vous débarrasser de cette habitude en vous montrant combien il est facile de voir les autres autrement qu'ils ne sont et à quel point les premières impressions peuvent être trompeuses. Vous allez prendre votre temps, vous méfier de votre jugement initial et vous entraîner à *analyser* ce que vous voyez.

Vous allez penser en termes de contraires – quand votre interlocuteur affiche ouvertement tel ou tel trait de caractère, par exemple une grande confiance en lui ou une hyper-masculinité, c'est le plus souvent pour masquer la réalité contraire. Vous allez vous rendre compte que les autres jouent sans cesse un rôle, faisant semblant d'être ouverts aux idées neuves ou profondément bienveillants, alors que c'est pour mieux dissimuler leur part d'ombre. Vous allez voir les signes de cette « face cachée » transpirer au quotidien. Si quelqu'un de votre entourage agit d'une manière qui ne lui ressemble pas, dites-vous que ce qui vous semble contraire à ce qu'il est traduit en réalité davantage sa vraie nature. Si une personne est fondamentalement paresseuse ou totalement déraisonnable, elle laisse des indices révélateurs de son caractère dans d'infimes détails que vous pouvez relever bien avant que son comportement ne vous nuise. La faculté d'estimer la vraie valeur de quelqu'un, son degré de loyauté et de sérieux, est une compétence fondamentale à posséder

pour vous éviter les mauvais candidats à l'embauche, les partenariats dangereux et les relations susceptibles de vous pourrir la vie.

Troisièmement, les Lois vont vous donner les moyens d'affronter – et d'être plus malin que – les individus toxiques qui croisent inévitablement votre route et tendent à provoquer des dégâts émotionnels à long terme.

En général, les individus agressifs, envieux et manipulateurs n'annoncent pas la couleur. Ils ont appris à paraître charmants au cours des premières rencontres, à employer les flatteries et d'autres moyens de nous toucher. Lorsqu'ils nous surprennent avec leur comportement infect, nous nous sentons trahis, en colère et impuissants. Ils exercent sur nous une pression constante, bien conscients d'envahir notre esprit par leur présence et, du coup, il nous est encore plus difficile d'avoir les idées claires ou d'élaborer des stratégies.

Les Lois vont vous apprendre à identifier ces individus avant qu'ils n'aient prise sur vous – votre meilleure défense contre eux. Soit vous allez les éviter, soit vous allez anticiper leur petit jeu – ainsi, vous ne serez pas pris au dépourvu et serez plus à même de conserver votre équilibre émotionnel. Vous allez apprendre à les remettre mentalement à leur place et à vous focaliser sur les faiblesses et les insécurités flagrantes qui se cachent derrière toutes leurs fanfaronnades. Vous ne vous laisserez pas prendre par tout ce qu'ils racontent, ce qui va neutraliser les manœuvres d'intimidation dont ils dépendent. Vous allez vous moquer de leurs faux prétextes et élaborer des explications à leur comportement égoïste. Votre capacité à garder votre sang-froid va les rendre furieux et, souvent, les pousser à forcer le trait ou à commettre une erreur.

Plutôt que d'être déprimé par ces rencontres, vous pourriez même finir par les apprécier, y voyant l'occasion rêvée de parfaire votre

maîtrise de vous-même et de vous endurcir. Savoir que vous pouvez être plus malin que même un seul de ces individus va vous donner une bonne dose de confiance et vous montrer que vous êtes capable de gérer le pire de la nature humaine.

Quatrièmement, les Lois vont vous enseigner les bons leviers pour motiver et influencer les autres, ce qui vous aidera à cheminer plus facilement dans la vie.

En temps normal, lorsque nous rencontrons une résistance à nos idées ou nos projets, nous essayons de faire changer d'avis nos interlocuteurs en argumentant, en sortant nos grands discours ou en cherchant à les amadouer, ce qui ne fait que renforcer leur comportement défensif. Les Lois vont vous apprendre que les gens sont naturellement têtus et difficiles à influencer. Vous devez donc commencer par leur faire baisser la garde et éviter de nourrir sans le vouloir leurs tendances défensives. Vous allez vous entraîner à repérer leurs insécurités intérieures et à ne jamais les réveiller par mégarde. Vous allez penser à leur intérêt personnel *à eux* et à leur besoin de vous voir valider la haute opinion qu'ils ont d'eux-mêmes.

En comprenant la perméabilité des émotions, vous allez découvrir que le moyen d'influence le plus efficace consiste à changer vos états émotionnels et vos attitudes. Les gens réagissent beaucoup plus à votre énergie et à votre comportement qu'à vos mots. Vous allez donc vous débarrasser de votre attitude défensive. Détendu et sincèrement intéressé par ce que vous dit votre interlocuteur, vous allez produire sur lui un effet positif et hypnotique. Vous allez apprendre que le meilleur moyen d'inciter les autres à vous suivre est de donner le ton – et un ton juste – par votre attitude, votre empathie et votre éthique professionnelle.

Cinquièmement, les Lois vont vous permettre de réaliser à quel point les forces de la nature humaine agissent en vous, vous donnant le pouvoir de transformer vos propres tendances négatives.

Lorsque nous entendons parler des aspects les moins glorieux de la nature humaine, notre réflexe est de nous exclure de ce tableau. C'est toujours l'autre qui est narcissique, irrationnel, envieux, prétentieux, agressif ou passif-agressif. Nous nous voyons presque toujours avec les meilleures intentions du monde. Si nous nous égarons, c'est la faute des circonstances ou des personnes qui nous obligent à réagir négativement. Les Lois vont faire cesser définitivement tout ce processus d'auto-illusions. Nous sommes tous faits du même bois et partageons tous les mêmes tendances. Plus vite vous en prendrez conscience, mieux vous serez armé pour surmonter les traits de caractère négatifs qui sont les vôtres. Vous allez examiner vos propres motivations, découvrir votre propre part d'ombre et devenir conscient de vos propres tendances passives-agressives. Et cela va vous permettre de les repérer beaucoup plus facilement chez les autres.

Vous allez aussi devenir plus humble en prenant conscience du fait que vous n'êtes pas supérieur aux autres comme vous l'aviez imaginé. Cette lucidité sur vous-même n'éveillera pas en vous un sentiment d'abattement ou de culpabilité pour autant, bien au contraire. Vous allez vous accepter comme un individu complet, accueillir le bon et le moins bon en vous, et laisser tomber la fausse image que vous aviez de vous-même – non, vous n'êtes pas un saint et ne l'avez jamais été. Vous allez vous sentir soulagé, car débarrassé de vos hypocrisies et libre d'être davantage vous-même. Et les autres seront attirés par cette nouvelle qualité en vous.

Sixièmement, les Lois vont faire de vous quelqu'un de plus empathique, capable de créer des liens plus profonds et plus satisfaisants avec son entourage.

Nous, êtres humains, sommes nés avec un potentiel fabuleux pour comprendre nos semblables à un niveau qui n'est pas purement intellectuel. C'est une force développée par nos ancêtres les plus lointains qui ont appris à deviner les humeurs et les sentiments de leurs congénères en se mettant à leur place.

Les Lois vont vous montrer comment réveiller au maximum cette force qui sommeille en vous. Vous allez apprendre à faire cesser votre monologue intérieur continuel et à écouter plus attentivement. Vous allez vous exercer à voir les choses comme les autres les voient, à adopter au maximum leur point de vue. Vous allez utiliser votre imagination et vos expériences pour vous aider à éprouver ce qu'ils peuvent éprouver. Si quelqu'un vous décrit un moment pénible, vous allez vous appuyer sur les moments pénibles que vous avez vécus. Vous n'allez pas simplement faire preuve d'intuition, mais analyser les informations recueillies avec cette même empathie, ce qui va vous rendre plus perspicace. Vous allez opérer des allers-retours continuels entre l'empathie et l'analyse pour actualiser vos observations et améliorer votre faculté de voir le monde à travers les yeux de votre interlocuteur. Vous allez ressentir une sensation physique de connexion entre vous et l'autre émerger de cette pratique.

Dans ce processus, il vous faudra faire preuve d'une certaine humilité. Vous ne pouvez jamais savoir exactement ce que les autres pensent et risquez de faire facilement des erreurs. Par conséquent, ne vous hâtez pas de juger, mais restez ouvert à l'idée de continuer d'apprendre. Les gens sont plus complexes que vous ne l'imaginez. Votre objectif est simplement de mieux comprendre leur point de vue.

C’est un entraînement et, comme tous les muscles, votre muscle de l’empathie se renforcera à mesure que vous le solliciterez.

Cultiver l’empathie offre de multiples avantages. Nous sommes tous égocentriques, enfermés dans notre monde à nous. C’est une expérience thérapeutique et libératrice que de sortir de nous-mêmes pour entrer dans le monde de quelqu’un d’autre. C’est ce qui nous attire vers le cinéma et, plus globalement, vers toute forme de fiction : pénétrer dans le psychisme et la vision de personnes totalement différentes de nous. Cette pratique va changer tout votre mode de pensée. En fait, vous allez vous exercer à vous débarrasser de vos préjugés, à vivre l’instant présent et à adapter continuellement vos idées à propos des autres. Vous allez constater que cette nouvelle fluidité influence votre façon générale d’aborder les problèmes ; vous allez vous surprendre à envisager d’autres possibilités, à adopter d’autres points de vue. C’est l’essence même de la pensée créative.

Enfin, les Lois vont transformer votre regard sur votre propre potentiel, vous faisant prendre conscience d’un moi supérieur, d’un moi idéal à l’intérieur de vous auquel vous allez vouloir donner la parole.

Nous pouvons dire que nous, les êtres humains, avons deux « moi » opposés à l’intérieur de nous – un moi inférieur et un moi supérieur. Le moi inférieur tend à prendre le dessus. Ses impulsions nous ramènent à des réactions émotionnelles et à des postures défensives, nous donnent le sentiment d’être supérieurs aux autres et meilleurs qu’eux. Le moi inférieur nous pousse à chercher des distractions et des plaisirs immédiats, à prendre toujours le chemin de la moindre résistance. Il nous incite à penser comme les autres et donc à nous perdre dans le groupe.

Nous sentons les impulsions du moi supérieur lorsque nous sortons de nous-mêmes et souhaitons nous relier plus profondément

aux autres, nous absorber dans notre travail, réfléchir plutôt que réagir, suivre notre propre chemin de vie et découvrir ce qui nous rend uniques. Le moi inférieur est la part plus animale et réactive de notre nature, dans laquelle nous retombons facilement. Le moi supérieur est sa part plus humaine, celle qui nous rend réfléchis, attentionnés, conscients de ce que nous sommes et de ce que nous faisons. Et parce que le moi supérieur est plus faible, nous relier à lui nous demande des efforts et une lucidité par rapport à nous-mêmes.

Nous aspirons tous à mettre en valeur ce moi idéal à l'intérieur de nous. Pourquoi ? Parce que ce n'est qu'en développant cet aspect de nous-mêmes que nous nous sentirons pleinement épanouis et accomplis. Ce livre va vous aider à satisfaire vos aspirations en vous faisant prendre conscience des éléments potentiellement positifs et productifs contenus dans chacune des lois.

Connaissant votre tendance à l'irrationalité, vous apprendrez à devenir conscient de la manière dont vos émotions colorent votre pensée (chapitre 1), ce qui vous permettra de vous y soustraire pour devenir vraiment rationnel. Connaissant l'influence de votre attitude sur ce qui vous arrive et la propension de votre cerveau à se fermer par peur (chapitre 8), vous apprendrez à vous forger une attitude ouverte et confiante. Sachant que vous êtes enclin à vous comparer aux autres (chapitre 10), vous utiliserez cette tendance comme un aiguillon pour exceller dans la société grâce à la qualité de votre travail, pour admirer ceux qui accomplissent de grandes choses et pour vous inspirer de leur exemple. Vous exercerez cette magie sur chacun de vos traits de caractère primitifs et mettrez à profit votre connaissance élargie de la nature humaine pour résister à l'attraction de votre nature inférieure.

Grâce à cet ouvrage, vous allez faire l'apprentissage de la nature humaine. Vous allez développer certaines compétences – qu'il s'agisse d'observer et d'apprécier le caractère de vos semblables ou de voir clair dans vos propres profondeurs. Vous allez travailler à exprimer votre moi supérieur et, avec la pratique, devenir un maître en la matière, capable de déjouer les pires plans d'autrui et de vous transformer en un être humain plus rationnel, plus conscient de lui-même et plus productif.

> L'homme ne deviendra meilleur que lorsque vous lui montrerez ce qu'il est.
>
> *Anton Tchekhov*

1

Maîtrisez votre moi émotionnel

La loi de l'irrationalité

Vous vous plaisez à vous imaginer tenir les rênes de votre destin, planifiant soigneusement, et du mieux possible, le cours de votre vie. Mais vous ignorez à quel point les émotions vous dominent. Elles vous rendent sensible à des idées qui flattent votre égo. Elles vous font rechercher des preuves de nature à confirmer ce que vous avez déjà envie de croire. Elles vous font voir ce que vous voulez voir, selon votre humeur, et cette déconnexion de la réalité est à l'origine des mauvaises décisions et des schémas négatifs qui vous empoisonnent la vie. La rationalité est la capacité à enrayer les effets de vos émotions, à réfléchir au lieu de réagir, à ouvrir votre esprit à ce qui se passe réellement et non à ce que vous éprouvez. Elle ne vient pas naturellement ; c'est un pouvoir que nous devons cultiver et qui nous permet alors de réaliser tout notre potentiel.

Votre Athéna intérieure

Un jour, vers la fin de l'an 432 avant J.-C., les citoyens d'Athènes reçurent des nouvelles très inquiétantes : des représentants de la cité-État de Sparte étaient arrivés dans la ville et avaient présenté au Conseil de nouvelles conditions de paix. Si les Athéniens ne s'y rangeaient pas, Sparte leur déclarerait la guerre. Sparte était l'ennemi juré d'Athènes et, à bien des égards, les deux villes étaient aux antipodes l'une de l'autre. Athènes dirigeait une ligue d'États démocratiques dans la région, tandis que Sparte était à la tête d'une confédération d'oligarchies, la Ligue péloponnésienne. Athènes dépendait de sa flotte et de sa richesse – elle était alors la plus grande puissance commerciale du Bassin méditerranéen. Sparte, elle, dépendait de son armée – c'était un État 100 % militaire. Jusqu'alors, les deux puissances avaient largement évité un conflit direct aux conséquences potentiellement désastreuses – le vaincu pouvait non seulement perdre son influence dans la région, mais aussi compromettre tout son mode de vie ; pour Athènes, assurément, sa démocratie et sa richesse. Mais à présent, la guerre semblait inévitable et un sentiment de danger imminent prit possession de la cité.

Quelques jours plus tard, l'Assemblée athénienne se réunit sur la colline de la Pnyx surplombant l'Acropole pour débattre de l'ultimatum de Sparte et décider de l'action à mener. L'Assemblée était ouverte à tous les citoyens hommes et, ce jour-là, près de dix mille d'entre eux affluèrent en masse sur la colline pour participer au débat. Parmi eux, les « faucons » étaient en proie à une grande agitation intérieure – selon eux, Athènes devait prendre l'initiative et attaquer Sparte la première. D'autres leur rappelèrent que dans le cadre d'une bataille terrestre, les forces spartiates étaient quasiment

imbattables. Attaquer Sparte de cette manière reviendrait à lui donner l'avantage. Les « colombes », elles, s'entendaient toutes pour accepter les conditions de l'accord de paix, mais comme beaucoup le leur firent remarquer, cela trahirait la peur des Athéniens et encouragerait d'autant les Spartiates. De plus, Sparte aurait tout le temps d'augmenter ses forces armées. Les échanges allaient bon train, les esprits s'échauffaient, le ton montait, chaque camp voulait faire entendre sa voix… et en attendant, aucune solution satisfaisante n'était en vue.

Puis, vers la fin de l'après-midi, la foule se calma soudain en voyant arriver une figure familière qui s'adressa à l'Assemblée. C'était Périclès, l'ancienne figure dominante de la politique athénienne, désormais âgé de plus de soixante ans. Périclès était aimé et son opinion comptait plus que celle de n'importe qui d'autre, mais en dépit du respect qu'ils lui manifestaient, les Athéniens voyaient en lui un leader très particulier – davantage philosophe que politicien. Aux yeux des plus âgés, qui se rappelaient ses débuts en politique, son pouvoir et sa réussite étaient vraiment surprenants car il ne faisait jamais rien comme les autres.

Au cours des premières années de régime démocratique, avant l'entrée en scène de Périclès, les Athéniens avaient préféré des leaders possédant un autre type de personnalité – des hommes capables, par leurs discours, d'encourager et de convaincre, et manifestant un certain goût pour le spectaculaire. Des hommes toujours prêts à diriger des campagnes militaires susceptibles de leur apporter l'attention et la gloire, et qui, sur le champ de bataille, prenaient des risques. Ils faisaient progresser leur carrière en représentant avec force les intérêts de certains clans au sein de l'Assemblée – les propriétaires terriens, les soldats et les aristocrates –, ce qui

engendrait de grandes divisions politiques. S'inscrivant dans un cycle bien rodé de grandeur et de décadence, ces leaders ne restaient au pouvoir que quelques années, mais les Athéniens s'en accommodaient parfaitement ; d'ailleurs, ils se méfiaient de ceux qui gouvernaient trop longtemps.

Puis Périclès fit son apparition dans la vie publique vers 463 avant J.-C. et le visage de la politique athénienne s'en trouva définitivement changé. Sa première décision fut la plus inhabituelle de toutes. Bien qu'originaire d'une illustre famille d'aristocrates, il s'allia avec les classes inférieures et moyennes de la cité – paysans, rameurs de la marine, artisans et artistes qui faisaient la fierté d'Athènes –, alors en pleine croissance démographique. Il œuvra à mieux faire entendre leur voix dans l'Assemblée et accrut leur pouvoir dans la démocratie. Désormais, il ne dirigeait plus une élite au sein de la population, mais la majorité des citoyens athéniens. À l'époque, il semblait impossible de contrôler une masse d'hommes aussi importante et aussi indisciplinée, et aux intérêts différents, mais Périclès se montra si déterminé à accroître leur pouvoir qu'il gagna progressivement leur confiance et leur soutien.

Fort d'une influence grandissante, il commença à s'imposer dans l'Assemblée et à modifier la politique de cette dernière. Il se positionna contre l'expansion de l'empire démocratique d'Athènes, redoutant que les Athéniens soient trop gourmands et perdent le contrôle. Il travailla plutôt à consolider l'empire athénien et à renforcer ses alliances existantes. Concernant son rôle dans les affaires militaires, il s'efforça de limiter les expéditions et de manœuvrer pour sortir vainqueur avec un minimum de pertes. Rien de très héroïque, mais à mesure que ces politiques prirent effet, la cité entama une période de prospérité sans précédent. C'en était fini

des guerres inutiles qui vidaient les caisses de l'État, et l'empire se mit à fonctionner mieux que jamais.

L'usage que Périclès fit de toute cette accumulation de richesses surprit et effraya quelque peu les citoyens athéniens : au lieu de les utiliser pour s'acheter des faveurs politiques, il lança un ambitieux programme de construction de monuments publics à Athènes. Il fit bâtir des temples, des théâtres et des salles de concert, donnant du travail à tous les artistes et artisans de la ville. Où que l'on regardât, Athènes embellissait de jour en jour. Périclès favorisa une forme d'architecture qui reflétait ses goûts esthétiques personnels – ordonnée, très géométrique, monumentale, mais reposante pour les yeux. Son projet le plus prestigieux fut l'édification du Parthénon, avec sa majestueuse statue d'Athéna, haute de 12 mètres. Athéna était l'âme d'Athènes, la déesse de la sagesse et de l'intelligence pratique. Elle incarnait l'ensemble des valeurs que Périclès tenait à promouvoir. À lui seul, Périclès avait transformé l'apparence et l'esprit d'Athènes qui connut alors un âge d'or marqué par un essor des arts et des sciences.

La qualité la plus singulière de Périclès était sans doute son style oratoire – sobre et digne. Il ne pratiquait guère les grandes envolées rhétoriques habituelles, cherchant au contraire à convaincre son auditoire par des arguments quelque peu hermétiques. Du coup, les gens l'écoutaient attentivement en suivant avec intérêt le déroulement logique de sa pensée. Un style convaincant et apaisant.

Contrairement aux autres leaders, Périclès avait reconduit son pouvoir d'année en année, de décennie en décennie, imposant lentement mais sûrement sa marque sur la ville. Inévitablement, il s'était fait des ennemis. Dans sa façon de monopoliser le pouvoir, beaucoup l'avaient accusé d'être un dictateur caché. On l'avait

soupçonné d'être un athée, un homme qui méprisait toutes les traditions, d'où sa singularité. Mais personne n'avait pu contester les résultats incroyables de son leadership.

Alors, lorsque Périclès s'adressa à l'Assemblée cet après-midi-là, il savait que son opinion sur la guerre avec Sparte aurait du poids, et un silence s'abattit sur la foule suspendue à ses lèvres.

« Athéniens, lança-t-il, ma vision n'a pas changé : je m'oppose à l'idée de faire la moindre concession à la Ligue péloponnésienne, même si j'ai conscience que l'enthousiasme avec lequel les hommes entament une guerre ne dure pas à l'épreuve des faits et que leur état d'esprit change au fil des événements. » Il leur rappela que les différends entre Athènes et Sparte étaient censés être réglés par des médiateurs neutres. Céder aux exigences unilatérales de Sparte créerait un dangereux précédent. Où cela s'arrêterait-il ? Oui, un conflit terrestre direct avec Sparte serait suicidaire. Et ce que Périclès proposait à la place était une forme de guerre totalement inédite – limitée et défensive.

Il fallait rassembler tous les habitants de la région dans l'enceinte de la ville. « Laissons les Spartiates venir et tenter de nous convaincre de faire la guerre, expliqua-t-il. Laissons-les dévaster nos terres. Nous ne mordrons pas à l'appât ; nous ne les combattrons pas sur terre. Grâce à notre accès à la mer, Athènes continuera d'être approvisionnée. Nous utiliserons notre flotte pour ravager leurs villes côtières. Au fil du temps, ils deviendront de plus en plus frustrés de ne pas pouvoir se battre contre nous. Obligés de nourrir et d'approvisionner leur armée permanente, ils seront bientôt à court d'argent. Leurs alliés vont se chamailler. À Sparte, le parti favorable à la guerre sera discrédité et nous parviendrons à un accord sur une

paix réellement durable, tout cela avec un minimum de pertes humaines et financières. »

« Je pourrais vous donner bien d'autres raisons, conclut-il, d'avoir confiance dans notre victoire finale, si seulement vous acceptez de ne pas agrandir l'empire durant les opérations ni de vous écarter de votre chemin pour éviter de vous confronter à de nouveaux dangers. Je redoute moins la stratégie de l'ennemi que nos propres erreurs. » Le caractère nouveau de la proposition de Périclès suscita un grand débat. Ni les faucons ni les colombes n'étaient satisfaits de son plan, mais sa sagesse légendaire finit par l'emporter et sa stratégie fut approuvée. Les hostilités démarrèrent quelques mois plus tard – le début d'un désastre, celui de la fameuse guerre du Péloponnèse.

Au début, rien ne se déroula comme Périclès l'avait prévu. Les Spartiates et leurs alliés n'éprouvèrent aucune frustration de voir la guerre s'éterniser – au contraire, leur audace et leur détermination grandirent. Ce furent les Athéniens qui perdirent courage en voyant leurs terres détruites sans pouvoir riposter. Mais Périclès était convaincu que son plan ne pouvait pas échouer tant que les Athéniens demeuraient patients. Puis, au cours de la deuxième année de guerre, un fléau imprévu bouleversa la donne : une violente épidémie de peste s'abattit sur la ville et se propagea rapidement au sein de la population, entassée dans la cité fortifiée. L'épidémie décima un tiers des habitants et ravagea les rangs de l'armée. Périclès lui-même fut contaminé et, pendant son agonie, assista au cauchemar absolu : tout ce qu'il avait fait pour Athènes durant de si nombreuses décennies semblait s'écrouler d'un coup et les Athéniens tombèrent dans un délire collectif se soldant par une politique du chacun pour soi. S'il avait survécu, il aurait probablement trouvé un moyen d'apaiser son peuple et de négocier une paix acceptable avec les

Spartiates, ou de réajuster sa stratégie défensive, mais là, il était trop tard.

Étrangement, les Athéniens ne pleurèrent pas leur leader. Ils lui attribuaient la responsabilité de l'épidémie et fulminaient contre l'inefficacité de sa stratégie. Ils n'étaient plus d'humeur à accepter la patience et la modération. Périclès avait largement fait son temps et ses idées étaient désormais considérées comme les réactions de lassitude d'un vieil homme. L'adoration que le peuple lui vouait s'était transformée en haine. Maintenant qu'il n'était plus là, l'idée de vengeance faisait son chemin. Les partisans de la guerre gagnaient du terrain. Les faucons alimentaient l'amertume croissante du peuple envers les Spartiates qui avaient tiré profit de l'épidémie pour faire avancer leurs pions. Ils promettaient de reprendre la main et d'écraser Sparte avec une stratégie offensive. Pour beaucoup d'Athéniens, ces paroles furent accueillies avec un grand soulagement, une libération des émotions refoulées.

Alors que la ville se remettait lentement des ravages de la peste, les Athéniens réussirent à prendre l'avantage et les Spartiates demandèrent la paix. Désireux de remporter une victoire totale, les Athéniens voulurent enfoncer le clou, mais les Spartiates reprirent du poil de la bête et renversèrent la situation. Et cela continua ainsi pendant des années, la balle changeant régulièrement de camp. La violence et l'amertume s'intensifiaient des deux côtés. À un moment donné, Athènes attaqua l'île de Mélos, une alliée de Sparte, et lors de la capitulation des Méliens, les Athéniens décidèrent de tuer tous les hommes et de réduire en esclavage les femmes et les enfants. Rien de tel n'aurait pu se passer sous Périclès.

Puis, en 415 avant J.-C., après des années de guerre interminable, plusieurs chefs athéniens eurent une idée intéressante pour porter le

coup fatal à Sparte. La cité-État de Syracuse constituait une puissance grandissante en Sicile. Et, alliée essentielle de Sparte, elle lui fournissait les ressources nécessaires. Si les Athéniens, avec leur flotte redoutable, pouvaient lancer une expédition et prendre le contrôle de Syracuse, ils feraient d'une pierre deux coups : ils agrandiraient leur empire et priveraient Sparte des ressources dont elle avait besoin afin de poursuivre la guerre. L'Assemblée proposa d'envoyer soixante navires avec suffisamment de soldats à bord pour atteindre l'objectif fixé.

L'un des commandants désignés pour prendre la tête de l'expédition, Nicias, nourrissait des doutes quant au bien-fondé de cette initiative. Il craignait que les Athéniens ne sous-estiment la résistance de Syracuse. Il exposa tous les scénarios négatifs possibles et, selon lui, seule une expédition plus importante pouvait assurer la victoire à Athènes. Il voulait empêcher cette campagne, mais son argument eut l'effet inverse. S'il fallait une expédition plus grande, qu'à cela ne tienne ! On enverrait cent navires et deux fois plus de soldats. Les Athéniens se voyaient déjà sortir vainqueurs de cette campagne de Sicile et rien ne pouvait les dissuader de l'entreprendre.

Dans les jours qui suivirent, on vit des Athéniens de tous âges envahir les rues en dessinant des cartes de la Sicile, rêvant de toutes les richesses qui afflueraient dans leurs mains et de l'humiliation finale des Spartiates. Le jour du lancement de l'expédition fut déclaré férié et les citoyens athéniens assistèrent au spectacle le plus impressionnant qu'ils aient jamais vu – une gigantesque armada remplissait le port à perte de vue, les navires étaient merveilleusement décorés et les soldats, regroupés sur les ponts, brillaient dans leurs armures. Un étalage éblouissant de la richesse et de la puissance d'Athènes.

Au fil des mois, les Athéniens cherchèrent désespérément à obtenir des nouvelles de l'expédition. À un moment donné, de par la taille même de ses forces navales, Athènes sembla avoir pris l'avantage et assiégé Syracuse. Mais au dernier instant, des renforts arrivèrent de Sparte, contraignant les Athéniens à une position défensive. Nicias envoya une lettre à l'Assemblée pour décrire la tournure négative que prenaient les événements. Il recommandait soit d'abandonner et de rentrer à bon port, soit l'envoi de renforts sur-le-champ. Refusant de croire à l'éventualité d'une défaite, les Athéniens votèrent l'envoi de renforts – une seconde armada presque aussi imposante que la première. Au bout de quelques mois, l'inquiétude des Athéniens atteignit un nouveau paroxysme – les enjeux avaient été doublés et Athènes ne pouvait pas se permettre de perdre.

Un jour, un barbier du port du Pirée eut vent d'une rumeur propagée par un client selon laquelle l'expédition athénienne, toute sa flotte et quasiment tous ses hommes avaient été anéantis lors d'une bataille. La rumeur se propagea rapidement jusqu'à Athènes. C'était difficile à croire, mais la panique s'installa lentement. Une semaine plus tard, la rumeur fut confirmée et Athènes semblait condamnée, à court d'argent, de navires et d'hommes.

Par miracle, les Athéniens réussirent à tenir. Mais au cours des années qui suivirent, gravement amoindris par leurs lourdes pertes en Sicile, ils essuyèrent une succession de revers jusqu'à ce que le coup fatal leur soit porté en 405 avant J.-C., les obligeant à se rendre et à accepter les terribles conditions de paix imposées par Sparte. Leurs années de gloire, leur immense empire démocratique, le « siècle de Périclès », tout cela était désormais derrière eux. Définitivement. L'homme qui avait réfréné leurs émotions les plus dangereuses –

agressivité, cupidité, arrogance, égoïsme – avait quitté la scène depuis trop longtemps, emportant avec lui sa sagesse légendaire.

Interprétation – Lorsque Périclès étudia la scène politique au début de sa carrière, il remarqua le phénomène suivant : tous les personnages politiques athéniens se croyaient rationnels ; ils étaient persuadés d'avoir des objectifs réalistes et des plans bien établis pour les atteindre. Ils travaillaient dur pour leurs clans et cherchaient à accroître leur pouvoir. Ils poussaient leurs armées à se battre et sortaient souvent victorieux. Ils s'efforçaient d'étendre l'empire et d'accumuler les richesses. Et lorsque leurs manœuvres politiques se retournaient soudain contre eux ou que les guerres prenaient une mauvaise tournure, ils fournissaient d'excellentes raisons pour expliquer ce qui s'était passé. Ils pouvaient toujours accuser l'opposition ou, si besoin, les dieux. Alors si tous ces hommes étaient si rationnels, pourquoi leurs politiques aboutissaient-elles à autant de chaos et d'autodestruction ? Pourquoi Athènes était-elle dans une telle confusion et la démocratie elle-même si fragile ? Pourquoi existait-il autant de corruption et d'agitation ? La réponse était simple : les leaders athéniens n'étaient pas rationnels du tout, mais simplement égoïstes et habiles. Leurs décisions étaient gouvernées par leurs émotions les plus viles – la soif de pouvoir, d'attention et d'argent. Et pour arriver à leurs fins, ils pouvaient se montrer très intelligents et faire preuve d'un grand sens tactique, mais aucune de leurs manœuvres n'engendrait de résultats durables ni ne servait les intérêts plus larges de la démocratie.

En tant que penseur et personnage public, Périclès était obsédé par une seule chose : comment sortir de ce piège, comment être vraiment rationnel sur une scène politique gouvernée par les

émotions ? La solution qu'il élabora est unique dans l'Histoire et incroyablement efficace dans ses résultats. Elle devrait être notre idéal. Selon Périclès, l'esprit humain a besoin de vénérer, de diriger son attention vers une chose à laquelle il attache une valeur suprême. Pour la plupart des gens, c'est leur égo ; pour certains, c'est leur famille, leur clan, leur dieu ou leur nation. Pour Périclès, c'était le *noûs*, qui, en grec ancien, signifiait « esprit » ou « intelligence ». Le *noûs* est une force qui imprègne tout l'univers, créant du sens et de l'ordre. L'esprit humain est naturellement attiré vers cet ordre, source de notre intelligence. Et le *noûs* que vénérait Périclès s'incarnait dans la figure de la déesse Athéna.

Athéna était née de la tête de Zeus, ce que son nom reflète – il associe « dieu » (*theos*) et « esprit » (*noûs*), littéralement « l'esprit du dieu ». Mais Athéna représente une forme de *noûs* très particulière – éminemment pragmatique, féminine et terrienne. Elle est la voix qui parle aux héros dans les moments difficiles ; elle calme leur esprit, oriente leur intelligence vers l'idée parfaite qui leur assurera la victoire et le succès, puis leur donne l'énergie nécessaire pour y parvenir. Être visité par Athéna était la grâce suprême, et c'était son esprit qui guidait les grands généraux, les artistes les plus talentueux, les inventeurs les plus ingénieux et les meilleurs marchands. Sous son influence, un homme ou une femme voyait le monde avec une clarté totale, une lucidité parfaite, et pouvait mener l'action la plus opportune. L'esprit de la déesse était invoqué pour unifier la ville d'Athènes, la rendre prospère et productive. Dans son essence même, Athéna symbolisait la rationalité, la plus grande faveur accordée par les dieux aux mortels, car elle seule pouvait permettre à un humain d'agir avec une sagesse divine.

Pour cultiver son Athéna intérieure, Périclès devait d'abord trouver un moyen de maîtriser ses émotions. Les émotions nous tournent vers l'intérieur, loin du *noûs*, loin de la réalité. Nous ruminons notre colère ou restons bloqués sur nos insécurités. Si nous regardons le monde et tentons de résoudre des problèmes, nous voyons les choses à travers le filtre de ces émotions ; elles brouillent notre vision. Périclès s'exerçait à ne jamais réagir à chaud, à ne jamais prendre une décision tant qu'il était sous le coup d'une émotion forte. Il préférait analyser son ressenti. En général, lorsqu'il observait attentivement ses insécurités intérieures ou sa colère, il constatait qu'elles n'étaient pas vraiment justifiées et, à l'examen, elles perdaient de leur importance. Il lui arrivait parfois de devoir quitter l'Assemblée et ses débats enflammés pour se réfugier chez lui, dans sa maison, où il restait seul des jours entiers, finissant par s'apaiser. Alors, lentement, la voix d'Athéna lui parvenait.

Périclès décida de fonder toutes ses décisions politiques sur une seule chose – ce qui servait les intérêts d'Athènes. Son objectif était d'unifier la population à travers un amour sincère de la démocratie et la conviction de la supériorité du modèle athénien. Se référer à de telles valeurs lui évita le piège de l'égo. Son ambition pour Athènes le poussa à s'efforcer d'accroître la participation et le pouvoir des classes moyennes et inférieures, même si une telle stratégie pouvait facilement se retourner contre lui. Et à limiter les guerres, même si sa gloire personnelle s'en trouvait diminuée. Enfin, elle lui inspira sa plus grande décision – la construction massive de monuments prestigieux qui transformèrent le visage de la cité.

Pour l'aider dans ce processus mûrement réfléchi, Périclès s'ouvrit à un maximum d'idées et d'options possibles, y compris à celles de ses opposants. Il imaginait toujours toutes les conséquences possibles

d'une stratégie avant de la valider. Avec calme et largeur d'esprit, il engagea des politiques à l'origine d'un épanouissement artistique et culturel sans précédent. À lui seul, cet homme fut capable de diffuser son esprit rationnel à une ville entière. Ce qu'il est advenu d'Athènes après son départ parle de lui-même. L'expédition de Sicile représentait tout ce à quoi il s'était toujours opposé – une décision secrètement motivée par un désir d'expansion territoriale, aveugle aux conséquences potentielles.

Quelle leçon tirer de cet exemple ? Comme tout le monde, vous pensez être rationnel, mais vous ne l'êtes pas. La rationalité n'est pas un pouvoir inné, mais qui s'acquiert par l'entraînement et la pratique. La voix d'Athéna représente simplement un pouvoir supérieur qui existe à l'intérieur de vous, un potentiel que vous avez sans doute perçu dans des moments de calme et de concentration, l'idée parfaite qui vous vient après une longue réflexion. Vous n'êtes pas relié à ce pouvoir supérieur quand votre esprit est noyé sous les émotions. Comme l'était Périclès au sein de l'Assemblée, vous êtes contaminé par toute l'agitation qui règne autour de vous ; vous réagissez sans cesse à ce que les autres vous donnent, ce qui vous rend sujet à des vagues d'excitation, d'insécurité intérieure et d'anxiété qui vous empêchent de vous concentrer. Votre attention est tiraillée dans différentes directions et, sans le recours à la rationalité pour guider vos décisions, vous n'atteignez quasiment jamais les objectifs que vous vous fixez. Mais vous pouvez changer cela à tout moment en décidant de cultiver votre Athéna intérieure. La rationalité deviendra alors votre valeur suprême et votre meilleur guide.

Votre première tâche consiste à observer les émotions qui contaminent en permanence vos idées et vos décisions. Apprenez à vous interroger : pourquoi cette colère ou ce ressentiment ? D'où

vient ce besoin d'attention continuel ? Soumises à l'analyse, vos émotions vont perdre leur emprise sur vous. Vous allez commencer à penser par vous-même au lieu de réagir à ce que les autres vous proposent. Les émotions ont tendance à favoriser notre étroitesse d'esprit, nous incitant à nous focaliser sur une ou deux idées qui satisfont notre désir immédiat de pouvoir ou d'attention, mais finissent généralement par se retourner contre nous. Alors qu'avec un esprit calme, vous pouvez envisager un large éventail de possibilités et de solutions. Vous allez réfléchir longtemps avant d'agir et réévaluer vos stratégies. La voix va devenir de plus en plus claire. Quand les gens vont vous assaillir du récit interminable de leurs malheurs et de leurs émotions de pacotille, vous allez déplorer cette perte de temps et appliquer votre rationalité à n'y accorder aucune importance. Tel un athlète devenant de plus en plus fort au fil des entraînements, votre esprit va gagner en souplesse et en résistance. Lucide et calme, vous allez trouver des réponses et des solutions créatives que personne d'autre ne peut envisager.

> On dirait que vous avez auprès de vous votre double ; vous, vous êtes sensé et raisonnable, mais l'autre veut absolument faire à côté de vous une absurdité ou parfois une chose très drôle, et tout à coup vous remarquez que c'est vous qui voulez faire cette chose drôle, et Dieu sait pourquoi ; vous le voulez comme malgré vous, vous le voulez en vous y opposant de toutes vos forces.
>
> Fedor Dostoïevski, *L'Adolescent*

Les clés de la nature humaine

À chaque fois que quelque chose ne tourne pas rond dans notre vie, nous cherchons naturellement une explication. Ne pas comprendre

pourquoi nos projets ont capoté ou pour quelle raison nos idées se sont heurtées à une résistance soudaine nous perturberait profondément et aggraverait notre souffrance. Mais en cherchant une cause, notre esprit a tendance à tourner continuellement autour des mêmes types d'explications : un individu ou un groupe m'a mis des bâtons dans les roues, peut-être parce que je ne lui étais pas sympathique ; des forces antagonistes puissantes, extérieures à moi – le gouvernement ou des conventions sociales, par exemple – m'ont entravé ; j'ai été mal conseillé, ou l'on m'a dissimulé des informations. Et, la pire des explications : c'est la faute à pas de chance et à des circonstances malheureuses.

Ces explications soulignent notre impuissance. « Qu'aurais-je pu faire différemment ? Comment aurais-je pu prévoir les actions malveillantes de X contre moi ? » Elles pèchent aussi par leur imprécision. En général, nous sommes incapables d'identifier précisément les actions prétendument malveillantes d'Untel ou d'Unetelle. Nous ne pouvons que soupçonner ou imaginer. Ces explications tendent à intensifier nos émotions – colère, frustration, découragement, etc. Par la suite, nous allons nous complaire dans ces états émotionnels tout en les jugeant néfastes. Plus caractéristique encore, notre premier réflexe est de chercher la cause à l'extérieur. Oui, nous sommes peut-être responsables en partie de ce qui est arrivé, mais ce sont essentiellement les autres et des forces contraires qui nous ont fait trébucher. Cette réaction est profondément ancrée dans l'animal humain. Dans l'Antiquité, nous aurions probablement accusé les dieux et les mauvais esprits. Nous les désignons par d'autres noms aujourd'hui. Mais ça ne change rien.

Car la vérité est tout autre. Certes, il existe des individus et des forces supérieures qui nous influencent constamment, et beaucoup de

choses que nous ne pouvons pas contrôler dans le monde. Mais, en général, la première chose qui nous conduit à nous fourvoyer, à prendre de mauvaises décisions et à faire de mauvais calculs, c'est notre irrationalité profonde, la force avec laquelle l'émotion gouverne notre esprit. Nous ne pouvons pas la voir. C'est notre point aveugle, et pour illustrer ce point aveugle, examinons la crise des subprimes de l'automne 2008, un véritable condensé de toutes les formes d'irrationalité humaine.

Au lendemain de ce krach financier, voici les explications les plus courantes qui ont circulé dans les médias : des déséquilibres commerciaux et d'autres facteurs avaient engendré du crédit bon marché au début des années 2000, à l'origine d'un excès d'endettement des ménages ; il était devenu impossible d'estimer précisément la valeur des produits dérivés terriblement complexes qui se négociaient et, du coup, personne ne pouvait réellement évaluer les profits et les pertes ; il existait une cabale d'initiés aussi habiles que corrompus qui avaient tout intérêt à manipuler le système dans la perspective de multiplier rapidement leurs profits ; des prêteurs cupides poussaient des propriétaires naïfs à souscrire des crédits hypothécaires à risque ; il y avait trop de réglementations gouvernementales ; il n'y avait pas assez de surveillance du gouvernement ; les modèles informatiques et les systèmes boursiers étaient devenus fous.

Toutes ces explications témoignent d'un déni remarquable d'une réalité fondamentale. Avant le krach de 2008, des millions de personnes se sont demandé si elles allaient investir ou pas et ont pris des décisions par rapport à cela. À tout instant, acheteurs et vendeurs auraient pu faire marche arrière et refuser d'investir dans les formes d'investissement les plus risquées, mais ne l'ont pas fait. Une foule

d'observateurs extérieurs ont souligné les dangers d'une bulle financière. Quelques années auparavant, l'effondrement de Long-Term Capital Management, un énorme *hedge fund* (fonds d'investissement à vocation spéculative), avait montré qu'un krach de plus grande envergure pouvait et allait se produire. Si les gens avaient eu la mémoire moins courte, ils se seraient souvenus de la bulle de 1987 ; s'ils s'intéressaient un tant soit peu à l'Histoire, ils auraient repensé à la bulle spéculative et au krach de 1929. Tout propriétaire d'un logement peut comprendre les risques liés à des emprunts sans aucun versement initial et à des conditions de crédit assorties d'une hausse rapide des taux d'intérêt.

Toutes les analyses avancées au lendemain du krach de 2008 ignorent l'irrationalité fondamentale qui a animé acheteurs et vendeurs sur toute la ligne. Ils se sont laissé contaminer par l'attrait de l'argent facile. De quoi faire perdre la tête à l'investisseur le plus éclairé. Des études et des experts ont été engagés pour soutenir des idées auxquelles les gens étaient déjà disposés à croire – du style « cette fois, c'est différent » et « les prix de l'immobilier ne descendent jamais ». Une vague d'optimisme débridé a submergé les masses. Puis ce fut la panique, le krach et la terrible confrontation à la réalité. Au lieu de reconnaître cette « orgie » de spéculation qui s'était emparée des foules, faisant apparaître les plus sensés et les plus intelligents comme des idiots, on a accusé des forces extérieures et tout fait pour éviter de regarder du côté de la véritable source de cette folie collective. Ce phénomène n'est pas propre à la crise de 2008. On a sorti les mêmes explications au lendemain des krachs boursiers de 1987 et 1929, de la « Railway Mania » des années 1840 en Angleterre et du krach de la South Sea Company dans les années 1720, également en Angleterre. Il a été question de réformer le système ; des lois ont été votées pour limiter la spéculation. Et rien n'a marché.

Si les bulles spéculatives se forment, c'est parce qu'elles exercent un attrait émotionnel intense sur les esprits et submergent la capacité de raisonnement de l'individu. Elles stimulent notre attirance naturelle pour la course aux profits, l'argent facile et les gains rapides. Il est difficile de voir les autres gagner de l'argent et de ne pas y participer. Aucune force régulatrice sur la planète ne peut contrôler la nature humaine. Et parce que nous ne regardons pas en face la vraie source du problème, les bulles spéculatives et les krachs se répètent et se répéteront tant qu'il y aura des pigeons et des gens incapables de tirer les leçons de l'Histoire. La récurrence de ces phénomènes collectifs reflète la répétition des mêmes problèmes et des mêmes erreurs à l'échelle de nos vies personnelles, à l'origine de nos schémas de fonctionnement négatifs. Il est difficile de tirer les leçons quand on ne regarde pas à l'intérieur, quand on ne veut pas voir les vraies causes.

Quelle leçon tirer de cet exemple ? Si nous voulons devenir plus rationnels, commençons par comprendre notre *irrationalité fondamentale*. Deux facteurs devraient rendre cette idée plus acceptable pour notre égo : 1) nul n'est à l'abri de l'effet irrésistible des émotions sur l'esprit, pas même le plus sage d'entre nous ; 2) et, dans une certaine mesure, l'irrationalité fait partie de la structure de notre cerveau – nous sommes câblés ainsi dans notre manière de traiter les émotions. L'irrationalité échappe presque totalement à notre contrôle. Pour le comprendre, il faut étudier l'évolution des émotions elles-mêmes.

Pendant des millions d'années, les organismes vivants ont dépendu d'un instinct de survie parfaitement au point. En une fraction de seconde, un reptile pouvait sentir le danger dans son environnement et réagir en prenant instantanément la fuite.

L'impulsion et l'action n'étaient pas séparées. Puis, chez certains animaux, cette sensation immédiate du danger a évolué lentement pour se transformer en quelque chose de plus diffus et de plus durable – le sentiment de peur. Au départ, cette peur n'était rien de plus qu'un niveau d'excitation élevé avec libération de certaines substances chimiques pour alerter l'animal d'un danger possible. Avec cette excitation et l'attention qui en découlait, l'animal pouvait réagir de plusieurs manières, et non plus seulement par la fuite. Il pouvait devenir plus sensible à l'environnement et tirer des leçons de ses expériences. Ses possibilités de réponse s'étant élargies, il avait de meilleures chances de survie. Ce sentiment de peur ne durait que quelques secondes, voire moins, car la rapidité était essentielle.

Chez les animaux sociaux, les émotions et sentiments ont commencé à jouer un rôle plus profond et plus important, devenant une forme de communication majeure. Ces animaux pouvaient émettre des sons féroces ou hérisser leurs poils pour montrer leur colère, repousser un ennemi ou signaler un danger ; exprimer leur désir sexuel ou leur réceptivité à l'accouplement par certaines postures ou odeurs ; signaler leur envie de jouer par d'autres postures ou gestes ; et par certains cris, les jeunes manifestaient leur profonde anxiété et demandaient à leur mère de revenir. Chez les primates, ces signaux émotionnels sont devenus plus élaborés et plus complexes encore. Des études ont montré que les chimpanzés peuvent éprouver de l'envie, de la jalousie et un désir de vengeance, entre autres. Cette évolution s'est étendue sur des centaines de millions d'années. Beaucoup plus récemment, les animaux et les humains ont développé des facultés cognitives qui ont abouti à l'invention du langage et à la pensée abstraite.

Comme l'ont avancé de nombreux neuroscientifiques, c'est ainsi que le cerveau des mammifères supérieurs s'est construit au fil de l'évolution. Et ce cerveau est composé de trois parties. La partie la plus ancienne, le cerveau reptilien, contrôle toutes les réponses automatiques permettant la régulation de l'organisme. C'est notre part instinctive. Au-dessus se trouve le cerveau paléomammalien, appelé aussi cerveau limbique, qui gouverne nos émotions et nos sentiments. Et la dernière couche est constituée par le néocortex, la partie qui contrôle les facultés cognitives et, chez les humains, le langage.

À l'origine, les émotions sont donc une excitation physiologique destinée à capter notre attention, à nous inciter à remarquer quelque chose qui se passe dans notre environnement. Ce sont des réactions chimiques et des sensations que nous devons ensuite traduire en mots pour essayer de comprendre ce qui se passe en nous. Mais parce qu'elles sont traitées dans une région du cerveau séparée de celle du langage et de la pensée, leur traduction est souvent approximative, voire inexacte. Par exemple, nous éprouvons de la colère envers une personne X alors qu'en réalité, la véritable source de cette émotion est l'envie ; sans en avoir conscience, nous nous sentons inférieurs à cette personne et sommes envieux de telle ou telle chose qu'elle possède. Mais l'envie n'est pas un sentiment avec lequel nous sommes à l'aise, alors souvent nous en donnons une traduction plus acceptable, nous disant que c'est de la colère, de l'antipathie ou du ressentiment. Deuxième exemple : supposons qu'un jour, nous ressentons de la frustration et de l'impatience ; une personne Y croise notre chemin au mauvais moment et nous lui crachons notre venin sans avoir conscience que cette colère est motivée par autre chose et disproportionnée au regard de ce que cette personne Y nous a dit ou fait. Troisième exemple : nous sommes vraiment très en colère contre

une personne Z. Mais cette colère est en nous, inscrite tout au fond de nous et liée à quelqu'un qui nous a fait beaucoup de mal dans notre passé, peut-être un parent. Et nous dirigeons notre colère contre la personne Z parce qu'elle nous rappelle ce parent.

Autrement dit, nous n'avons pas consciemment accès aux origines de nos émotions et des humeurs qu'elles génèrent. Dès que nous les éprouvons, nous ne pouvons que les interpréter, les traduire en mots, et le plus souvent nous les traduisons mal. Nous nous accrochons à des interprétations simples qui nous conviennent. Ou nous restons perplexes, déroutés. Par exemple, nous ne savons pas pourquoi nous nous sentons déprimés. Cet aspect inconscient des émotions signifie aussi que nous avons beaucoup de mal à en tirer des leçons, à empêcher ou faire cesser nos comportements compulsifs. Les enfants qui se sont sentis abandonnés par leurs parents vont avoir tendance à créer des schémas d'abandon à l'âge adulte – à leur insu, évidemment. (Voir « Les points sensibles hérités de la petite enfance ».)

La fonction de communication des émotions, essentielle chez les animaux sociaux, devient également source de problèmes pour nous. Nous communiquons de la colère alors que nous ressentons autre chose en réalité ou que cette colère est dirigée contre quelqu'un d'autre, mais la personne en face de nous l'ignore et réagit comme si elle était attaquée personnellement, ce qui risque de provoquer des malentendus en cascade.

Les émotions ont évolué pour une raison différente de celle de la cognition. Ces deux formes de relation au monde ne sont pas séparées par une frontière étanche dans notre cerveau. Chez les animaux, dégagés du besoin de traduire leurs sensations physiques en langage abstrait, les émotions fonctionnent sans problème,

conformément à leur fonction initiale. Chez nous, la coupure entre les émotions et les facultés cognitives est source de conflits intérieurs incessants – c'est comme si nous avions en nous un moi émotionnel fonctionnant indépendamment de notre volonté. Les animaux n'éprouvent que brièvement la peur – l'émotion arrive, puis repart aussi vite. Alors que nous, nous nous appesantissons sur nos peurs, les intensifiant et les prolongeant bien au-delà du danger, parfois au point de ressentir une anxiété permanente.

Beaucoup seraient tentés d'imaginer que nous avons quelque peu dompté ce moi émotionnel grâce à notre évolution intellectuelle et nos progrès technologiques. Après tout, nous ne semblons pas aussi violents, passionnés ou superstitieux que nos ancêtres. Or, il n'en est rien. Les progrès et la technologie n'ont pas changé fondamentalement notre câblage, mais seulement modifié les formes de nos émotions et le type d'irrationalité qui les accompagne. Par exemple, de nouvelles formes de médias ont amélioré la capacité séculaire des responsables politiques à jouer sur nos émotions pour en tirer profit, et ce par des moyens de plus en plus subtils et complexes. Les publicitaires nous bombardent de messages subliminaux d'une efficacité redoutable. Notre présence continuelle sur les réseaux sociaux nous rend sujets à de nouvelles formes de contamination émotionnelle – ce qu'on appelle aujourd'hui la viralité émotionnelle. Les réseaux sociaux ne sont pas faits pour induire une réflexion paisible. Avec leur omniprésence actuelle, nous avons de moins en moins d'espace mental pour prendre du recul et réfléchir. Nous sommes aussi assiégés par l'émotionnel et le spectaculaire que les Athéniens l'étaient au sein de l'Assemblée. Pourquoi ? Parce que la nature humaine n'a pas changé.

Les mots *rationnel* et *irrationnel* peuvent être très subjectifs. Les gens jugent toujours « irrationnels » ceux qui ne sont pas d'accord avec eux. Nous avons besoin d'une définition simple à appliquer pour évaluer aussi précisément que possible la différence entre les deux. Utilisons ce qui suit comme baromètre : nous éprouvons constamment des émotions qui contaminent notre pensée en continu, nous rendant sensibles à des idées qui nous font plaisir et flattent notre égo. Il est impossible de ne pas faire intervenir un minimum de subjectivité et d'émotion dans ce que nous pensons. Les individus rationnels en ont conscience et, grâce à l'introspection et à leurs efforts, sont capables, dans une certaine mesure, de faire abstraction des émotions et de contrecarrer leurs effets. Les individus irrationnels n'ont pas cette conscience. Ils se précipitent dans l'action sans réfléchir suffisamment aux répercussions et aux conséquences possibles.

Nous voyons la différence dans les décisions prises, les actions menées et les résultats obtenus. Les personnes rationnelles prouvent avec le temps qu'elles sont capables de finaliser un projet, d'atteindre leurs objectifs, de travailler efficacement en équipe et de créer quelque chose de durable. En revanche, les personnes irrationnelles donnent à voir dans leur vie des schémas négatifs – des erreurs qui se répètent, des conflits inutiles qui les suivent où qu'elles aillent, des rêves et des projets qu'elles ne réalisent jamais, de la colère et des velléités de changement qui ne se traduisent jamais par des actions concrètes. À leur insu, elles sont toujours en proie à des émotions, sans cesse en train de réagir. Tout le monde est capable de décisions irrationnelles dont certaines résultent de situations incontrôlables. Et même les individus les plus irrationnels peuvent avoir d'excellentes idées ou réussir momentanément par leur audace. Par conséquent, il est important d'évaluer au fil du temps si une personne est

rationnelle ou irrationnelle. Est-elle en mesure de pérenniser ses réussites et de trouver plusieurs stratégies efficaces ? Est-elle capable de s'adapter et d'apprendre de ses échecs ?

Nous voyons aussi la différence entre un individu rationnel et un individu irrationnel dans des situations particulières, lorsqu'il s'agit de calculer les effets à long terme et de voir ce qui importe réellement. Par exemple : dans une procédure de divorce et une problématique autour de la garde des enfants, les personnes rationnelles vont réussir à laisser de côté leur amertume et leurs griefs pour considérer ce qui est dans l'intérêt de l'enfant, alors que les personnes irrationnelles vont être obsédées par l'idée d'engager un bras de fer contre leur partenaire et vont laisser leur ressentiment et leur soif de vengeance guider secrètement leurs décisions. Il s'ensuivra une bataille interminable et un enfant déchiré.

Lorsqu'il s'agit d'embaucher un salarié, les individus rationnels vont s'appuyer sur un critère de compétence en se demandant : « Le candidat est-il compétent pour occuper ce poste ? » Tandis que les individus irrationnels vont facilement se laisser influencer par un candidat qui sait jouer de son charme ou de son potentiel de sympathie, qui sait habilement nourrir leurs insécurités, qui ne les remettra pas en question ou qui ne représente aucune menace pour eux ; ils vont alors l'embaucher sans avoir conscience des vraies raisons sous-jacentes. Quand la nouvelle recrue se montrera incompétente et multipliera les erreurs, la personne irrationnelle en accusera les autres. Concernant les choix de carrière, les personnes rationnelles rechercheront des postes adaptés à leurs objectifs à long terme, contrairement aux individus irrationnels qui prendront leurs décisions en fonction du gain immédiat qu'ils peuvent en tirer, de ce qu'ils pensent mériter dans la vie (parfois très peu), des libertés qu'ils

peuvent prendre avec ce travail (s'il est possible de tirer au flanc parfois, tant mieux…) ou de l'attention et de la reconnaissance que ce poste peut leur apporter. Résultat : ils se retrouvent dans l'impasse.

Dans tous les cas, le degré de conscience fait toute la différence. Les individus rationnels admettent facilement leurs propres tendances irrationnelles et la nécessité de se montrer vigilants. Alors que les irrationnels se mettent dans tous leurs états dès qu'on pointe les racines émotionnelles de leurs décisions. Ils sont incapables de se livrer à l'introspection et d'apprendre de leurs erreurs, lesquelles les poussent à adopter une attitude de plus en plus défensive.

Il est important de comprendre que la rationalité n'est pas un moyen de dépasser l'émotionnel. Périclès lui-même attachait de la valeur au courage, à l'audace, à la prise de risque. Il *aimait* l'esprit d'Athéna et l'inspiration qu'elle lui apportait. Il voulait que les Athéniens aient l'amour de leur cité et éprouvent de l'empathie à l'égard de leurs concitoyens. Il aspirait à un état d'équilibre – une compréhension claire de la raison pour laquelle nous ressentons ce que nous ressentons, une conscience de nos impulsions de manière à pouvoir réfléchir sans être dominés par nos émotions à notre insu. Périclès voulait que l'énergie associée aux impulsions, aux élans et aux émotions serve notre pensée. C'était sa vision de la rationalité, et notre idéal.

Heureusement, acquérir une certaine rationalité n'est pas si compliqué que cela. Il s'agit simplement de suivre un processus en trois étapes. Premièrement, nous devons prendre conscience de ce que j'appelle l'*irrationalité de niveau 1*. Elle est liée aux humeurs, aux émotions et aux sentiments qui nous agitent inconsciemment et continuellement au quotidien. Lorsque nous envisageons ou prenons des décisions, nous ignorons à quel point ces facteurs faussent notre

processus de pensée. Ils créent des biais cognitifs caractéristiques et si profondément ancrés en nous que nous les retrouvons dans toutes les cultures et à toutes les périodes de l'Histoire. En déformant la réalité, ces biais sont à l'origine des erreurs et des décisions inefficaces qui nous empoisonnent la vie. En en prenant conscience, nous pouvons commencer à contrecarrer leurs effets.

Deuxièmement, nous devons comprendre la nature ce que j'appelle l'*irrationalité de niveau 2*. Elle est à l'œuvre lorsque nos émotions subissent un effet d'escalade, en général à cause de certaines pressions. Quand nous pensons à notre colère, notre excitation, notre ressentiment ou notre méfiance, ils s'intensifient pour se transformer en réactivité permanente – tout ce que nous voyons ou entendons est interprété à travers le filtre de cette émotion. Nous devenons plus sensibles et plus sujets à d'autres réactions émotionnelles. L'impatience et le ressentiment peuvent se transformer en colère homérique et en profonde méfiance. Ce sont ces états de réactivité qui mènent les individus à la violence, aux obsessions maniaques, à la cupidité incontrôlable ou à la volonté de contrôler les autres. Cette forme d'irrationalité est à l'origine de problèmes plus graves – crises, conflits et décisions catastrophiques. Comprendre comment ce type d'irrationalité fonctionne peut nous permettre de reconnaître l'état réactif au moment où il nous envahit et de faire marche arrière avant de commettre l'irréparable.

Troisièmement, nous devons adopter certains exercices et stratégies destinés à renforcer la part pensante de notre cerveau et à lui donner davantage de poids dans sa lutte éternelle avec la part émotionnelle.

Les trois étapes suivantes vont vous aider à prendre le chemin de la rationalité. Il serait sage de les incorporer toutes les trois dans

votre étude et votre pratique de la nature humaine.

Étape n° 1 : Identifiez les biais cognitifs

Les émotions affectent continuellement nos processus de pensée et nos décisions de façon totalement inconsciente. Et l'émotion la plus courante est la recherche du plaisir et l'évitement de la souffrance. Nos pensées tournent presque inévitablement autour de ce désir ; nous répugnons tout simplement à penser à des choses désagréables ou douloureuses. Nous nous imaginons rechercher la vérité ou faire preuve de réalisme alors qu'en fait, nous nous accrochons à des idées qui soulagent nos tensions intérieures, flattent notre égo et nous donnent un sentiment de supériorité. Ce *principe de plaisir cognitif* est la source de tous nos biais cognitifs. Si vous pensez être à l'abri de l'un des biais suivants, voilà une bonne illustration du principe de plaisir à l'œuvre en vous. Il est donc préférable de voir comment ils opèrent constamment en vous et d'apprendre à les identifier chez les autres.

Le biais de confirmation

J'examine les faits et je décide via *des processus plus ou moins rationnels.*

Pour soutenir une idée ou une opinion et nous persuader qu'elle obéit à un raisonnement rationnel, nous cherchons des preuves qui vont dans le sens de ce que nous pensons. Une démarche parfaitement objective et scientifique, non ? Pas du tout. En raison du principe de plaisir et de son influence inconsciente, nous réussissons à mettre la main sur les données qui confirment ce que nous *voulons* croire. C'est ce que j'appelle le *biais de confirmation*.

Nous pouvons le voir à l'œuvre dans les projets des individus, notamment ceux où les enjeux sont élevés. Un projet est destiné à servir la réalisation de l'objectif positif souhaité. Si les gens considéraient à égalité les conséquences négatives et les conséquences positives potentielles, ils auraient du mal à agir. Alors inévitablement, sans s'en rendre compte, ils privilégient les données qui confirment le résultat positif attendu, le scénario prometteur. Nous voyons également ce biais à l'œuvre chez des personnes censées demander conseil. C'est le fléau de la plupart des consultants. Au bout du compte, les gens veulent entendre leurs propres idées et préférences confirmées par l'opinion d'un spécialiste. Ils vont interpréter ce que vous leur dites à la lumière de ce qu'ils veulent entendre ; et si votre conseil va à l'encontre de leur désir, ils vont trouver le moyen de réfuter votre opinion, votre prétendue compétence en la matière. Plus la personne a de pouvoir, plus elle est sujette à cette forme de biais de confirmation.

Lorsque vous enquêtez sur le biais de confirmation, penchez-vous sur les théories qui semblent un peu trop belles pour être vraies. On vous sort pléthore d'études et de statistiques pour les prouver ; elles ne sont pas très difficiles à trouver dès que vous êtes convaincu de la justesse de votre raisonnement. Sur Internet, il est facile de mettre la main sur des études qui soutiennent les deux côtés d'une théorie – le pour et le contre. En général, ne croyez pas que les idées de certaines personnes sont valides parce qu'elles sont assorties de « preuves ». Au contraire, examinez les faits et les données par vous-même, à froid, avec un scepticisme maximal. Votre première réaction devrait toujours être de trouver les faits qui infirment vos chères croyances et celles des autres. C'est cela, la vraie science.

Le biais de conviction

Je crois tellement à cette idée. Elle doit être vraie.

Nous défendons une idée qui, à notre insu, flatte notre égo, mais au fond de nous, nous avons quelques doutes quant à sa validité, alors nous redoublons d'efforts pour nous convaincre nous-mêmes – pour y croire dur comme fer et contredire violemment quiconque ose la remettre en question. Nous nous disons : « Comment mon idée pourrait-elle ne pas être vraie étant donné toute l'énergie que je dépense pour la défendre ? » Ce biais apparaît encore plus clairement dans notre relation aux leaders – s'ils expriment une opinion avec des paroles et des gestes passionnés, des métaphores hautes en couleur, des anecdotes amusantes et une force de conviction irrésistible, c'est qu'ils doivent l'avoir étudiée de près, non ? Sinon, ils n'affirmeraient pas les choses avec autant de certitude. En revanche, nous croyons que celui qui exprime son idée de façon plus nuancée, avec un ton plus hésitant, doit être plus fragile et douter de lui-même. Il doit mentir. Le biais de conviction fait de nous les proies rêvées des vendeurs et des démagogues qui, par leur force de conviction, réussissent à nous persuader et à nous tromper. Ils savent que nous aimons le spectacle, alors ils dissimulent leurs demi-vérités sous des effets spectaculaires.

Le biais d'apparence

Je comprends les personnes auxquelles j'ai affaire ; je les vois telles qu'elles sont.

Nous ne voyons pas les gens tels qu'ils sont, mais tels qu'ils nous apparaissent. Et les apparences sont trompeuses, c'est bien connu. D'abord, les gens se sont entraînés dans différents contextes sociaux à offrir le visage le plus adapté aux circonstances, celui qui donnera une impression positive à leurs congénères. Ils semblent défendre les

causes les plus nobles et se présentent toujours comme des personnes consciencieuses, qui travaillent dur. Nous prenons ces masques pour la réalité. Ensuite, nous nous laissons avoir par l'*effet de halo* – lorsque nous voyons certaines qualités négatives ou positives chez une personne (gêne ou maladresse en société, intelligence), nous en déduisons qu'elle possède d'autres qualités positives ou négatives qui nous semblent aller de pair, alors qu'en réalité nous n'en savons rien. Les individus au physique avantageux paraissent généralement plus dignes de confiance, en particulier les responsables politiques. Si un individu réussit, nous l'imaginons également consciencieux, doté d'un sens moral et méritant pleinement sa réussite. Alors que beaucoup de gens qui ont obtenu de belles promotions dans leur travail y sont parvenus par des actions à la moralité douteuse – mais cela, ils le cachent bien.

Le biais de conformisme

Mes idées sont à moi. Je n'écoute pas le groupe. Je ne suis pas conformiste.

Nous sommes des animaux sociaux par nature. Le sentiment d'isolement, d'être différent du groupe, est déprimant et terrifiant. Nous sommes terriblement soulagés de trouver des gens qui pensent comme nous. Si nous sommes enclins à adopter des idées et des opinions extérieures à nous, c'est bien *parce qu'elles* nous apportent ce soulagement. Mais nous n'en avons pas conscience et imaginons avoir trouvé ces idées ou ces opinions par nous-mêmes. Regardez les gens qui soutiennent tel ou tel parti, telle ou telle idéologie – on voit clairement prévaloir une orthodoxie, un conformisme, sans que personne ne dise rien ni n'exerce ouvertement une pression. Si quelqu'un est de gauche ou de droite, ses opinions vont presque

toujours suivre la même orientation sur de nombreux sujets, comme par hasard, et pourtant rares sont les personnes qui admettent cette influence sur leurs schémas de pensée.

Le biais d'accusation

J'apprends de mes expériences et de mes erreurs.

Les erreurs et les échecs suscitent le besoin de les expliquer. Nous voulons en tirer une leçon et ne pas répéter l'expérience. Mais en vérité, nous n'aimons pas observer de trop près ce que nous avons fait ; notre introspection est limitée. Notre réaction naturelle est d'accuser les autres, les circonstances ou une erreur de jugement passagère. Pourquoi ce biais ? Parce qu'il est souvent trop douloureux de regarder nos propres erreurs. Cela remet en question notre sentiment de supériorité. Notre égo en prend un coup. Nous faisons semblant de réfléchir à ce que nous avons raté. Mais avec le temps, le principe de plaisir l'emporte et nous oublions la petite part de responsabilité que nous nous étions attribuée. Le désir et l'émotion continueront de nous aveugler, nous répéterons exactement les mêmes erreurs, nous ferons notre mea culpa (avec une certaine indulgence), et puis nous oublierons… tout cela jusqu'à notre mort. Si les gens apprenaient vraiment de leur expérience, les erreurs seraient rares dans le monde et les plans de carrière seraient toujours ascensionnels.

Le biais de supériorité

Je suis différent. Je suis plus rationnel que les autres et j'ai un sens moral plus poussé.

Qui oserait dire cela dans une conversation ? Personne. Cela passerait pour de l'arrogance. Mais dans le cadre de nombreux

sondages d'opinion et études, beaucoup de personnes interrogées expriment plus ou moins ce genre de chose lorsqu'on leur demande de se comparer aux autres. Ce biais est l'équivalent d'une illusion d'optique – nous ne semblons pas voir nos défauts et nos absurdités, seulement ceux des autres. Ainsi, par exemple, nous nous plaisons à croire que les membres du parti politique opposé au nôtre ne se forgent pas leurs opinions en se fondant sur des principes rationnels, ce qui est notre cas. Sur le plan moral, rares sont ceux d'entre nous à admettre avoir eu recours à des manœuvres trompeuses ou à des manipulations dans leur vie professionnelle, ou s'être montrés habiles et calculateurs pour décrocher une promotion. Nous pensons que tout ce que nous avons obtenu est le fruit de notre talent naturel et de nos efforts. Alors que nous sommes prompts à imputer aux autres toutes sortes de tactiques machiavéliques. Cela nous permet de justifier tous nos actes, quels qu'en soient les résultats.

Nous ne pouvons pas nous empêcher de nous imaginer rationnels, respectables et moraux. Ce sont des qualités très valorisées dans nos cultures. Montrer l'inverse nous exposerait à une forte désapprobation. Si tout cela était vrai – si les gens étaient rationnels et d'une moralité irréprochable –, le monde baignerait dans la paix et la bienveillance. Pourtant, nous savons la vérité, ce qui signifie que nous nous leurrons nous-mêmes. La rationalité et les qualités morales doivent s'acquérir par la conscience et l'effort. Elles ne viennent pas naturellement, mais à travers un processus de maturation.

Étape n° 2 : Méfiez-vous de l'escalade émotionnelle

Les émotions de niveau 1 affectent constamment notre pensée et sont le fruit de nos propres impulsions – par exemple, du désir de nourrir

des pensées agréables et réconfortantes. En revanche, les émotions de niveau 2 affluent à certains moments, atteignent un pic et sont, en général, déclenchées par des facteurs extérieurs – une personne qui nous tape sur les nerfs ou des circonstances particulières. Le degré d'excitation est plus élevé et notre attention est totalement captée. Plus nous pensons à cette émotion, plus elle se renforce, ce qui augmente encore l'attention que nous lui portons, et ainsi de suite. Tout notre esprit est canalisé vers cette émotion et tout nous rappelle notre colère ou notre émoi. Nous devenons réactifs. Et parce que nous sommes incapables de supporter cette tension, l'émotion de niveau 2 nous pousse à la décharger en agissant de façon impulsive et inconsidérée, avec des conséquences désastreuses. En atteignant ce paroxysme émotionnel, nous nous sentons possédés, comme si le cerveau limbique avait pris le contrôle.

Il est préférable d'avoir conscience de ces facteurs pour pouvoir empêcher votre esprit de se focaliser entièrement sur l'émotion et de soulager sa tension par une action libératrice que vous regretterez. Vous devez également être conscient de l'irrationalité de niveau 2 chez les autres, soit pour rester à l'écart, soit pour les aider à revenir à la réalité.

Les points sensibles hérités de la petite enfance

C'est dans la petite enfance que nous étions le plus sensibles et vulnérables. Et que la relation à nos parents avait le plus d'impact sur nous. On pourrait dire la même chose de n'importe quelle première expérience puissante. Nos fragilités et nos blessures demeurent enfouies au plus profond de notre cerveau. Nous essayons de réprimer le souvenir d'influences connotées négativement – de grandes frayeurs ou de terribles humiliations subies, par exemple.

Alors que nous voulons constamment revivre celles qui sont associées à des émotions positives, des expériences d'amour et d'attention. Au cours de notre vie, une personne ou un événement va soudain déclencher un souvenir de cette expérience positive ou négative et la libération d'hormones ou de substances chimiques complexes associées à ce souvenir.

Prenez, par exemple, un jeune homme qui a eu une mère narcissique et distante. Tout petit, il a vécu sa froideur comme un abandon, et il s'est dit que s'il avait été « affectivement » abandonné, c'est parce qu'il n'était pas digne de son amour. On peut aussi imaginer la naissance d'un petit frère et, du coup, sa mère lui a donné beaucoup moins d'attention à lui, l'aîné, ce qu'il a également ressenti comme de l'abandon. Plus tard, à l'âge adulte, une femme dont il est amoureux peut, un jour, lui laisser entendre qu'elle désapprouve l'un de ses traits de caractère ou l'une de ses actions – ce qui est naturel dans un couple et témoigne d'une relation saine. Sauf que cela va toucher un point sensible et réactiver une blessure chez lui – il se dit que, si elle remarque ses défauts ou ses insuffisances, c'est qu'elle va bientôt l'abandonner. Il est soudain envahi par une émotion puissante, le sentiment d'une trahison imminente. Mais il n'en voit pas l'origine ; c'est plus fort que lui. Alors il réagit de façon excessive, accuse sa compagne, se replie sur lui, et tous ses comportements aboutissent à ce qu'il redoutait le plus – être abandonné. Il a réagi à son passé et à une image déformée du présent, pas à la réalité. C'est le summum de l'irrationalité.

Comment reconnaître cette irrationalité chez vous et chez les autres ? En remarquant un comportement soudainement puéril dans son intensité et qui n'est manifestement pas habituel. Cela peut être de la peur – la peur de perdre le contrôle ou d'échouer. Dans ce cas,

nous réagissons par le retrait, nous éloignant de la situation et des autres, comme un fœtus replié dans le ventre de sa mère. Une maladie soudaine causée par cette peur intense va tomber à pic et représenter une bonne excuse pour quitter la scène. Cela peut être de l'amour – vouloir désespérément recréer une relation parentale ou fraternelle fusionnelle dans le présent avec quelqu'un qui nous rappelle vaguement le paradis perdu. Cela peut être une méfiance extrême liée à une figure d'autorité de notre petite enfance qui nous a déçus ou trahis – en général le père. Et cela déclenche souvent une attitude de rébellion soudaine.

Le grand danger, ici, c'est qu'en interprétant mal le présent et en réagissant à quelque chose du passé, nous créons un conflit, une déception ou une méfiance qui ne font que renforcer la blessure. D'une certaine manière, nous sommes programmés pour répéter l'expérience initiale dans le présent. Notre seule défense est la conscience de ce qui se passe en nous au moment où cette émotion se déclenche. Nous pouvons reconnaître un point sensible en éprouvant une émotion inhabituellement primaire, plus incontrôlable que la normale. Cette émotion déclenche des pleurs, une profonde déprime ou un espoir excessif. Les personnes qui sont sous le coup de ce genre d'émotion parlent souvent avec un ton et un langage corporel très différents, comme si elles étaient en train de revivre physiquement des moments de leur petite enfance.

Lorsque nous sommes en proie à cette émotion, nous devons nous efforcer de prendre un peu de recul pour étudier la source possible – une blessure de la petite enfance – et les schémas dans lesquels elle nous a enfermés. Cette profonde compréhension de nous-mêmes et de nos fragilités est une étape clé à franchir pour devenir plus rationnels.

Les gains ou pertes soudains

Une réussite ou une victoire soudaines peuvent être très dangereuses. Sur le plan neurologique, le cerveau libère des substances chimiques qui boostent puissamment l'énergie et l'excitation, provoquant le désir de répéter l'expérience. Cela peut marquer le début de n'importe quelle addiction ou manie. De plus, quand des gains nous arrivent rapidement, nous avons tendance à en oublier une sagesse élémentaire, à savoir que, pour durer vraiment, une réussite digne de ce nom ne peut faire l'économie d'un travail acharné. Nous ne tenons pas compte du rôle que la chance joue dans ce type de récompenses inattendues. Nous réessayons sans cesse de retrouver cette euphorie. Nous sommes gagnés par la folie des grandeurs. Et nous devenons particulièrement résistants à tous ceux qui tentent de nous mettre en garde – ils ne comprennent pas, pensons-nous. Mais parce qu'on ne reste jamais indéfiniment au sommet, arrive le jour où nous dégringolons inévitablement. Grandeur et décadence. La chute est d'autant plus douloureuse que nous tombons de haut. Bien que les joueurs soient les plus concernés par ce phénomène, il s'applique également aux acteurs économiques et financiers pris dans une bulle spéculative ainsi qu'aux personnes qui attirent soudain l'attention du public.

Des pertes ou un enchaînement de pertes inattendues provoquent des réactions tout aussi irrationnelles. Nous imaginons que nous avons la poisse et que cela va durer indéfiniment. Nous devenons craintifs, hésitants, ce qui nous vaut souvent de nouveaux échecs ou de nouvelles erreurs. Dans le domaine sportif, cela peut induire ce qu'on appelle le *choking* – des défaites ou des échecs antérieurs pèsent sur le mental et le paralysent.

La solution, ici, est simple : à chaque fois que vous avez des pertes ou des gains inhabituels, c'est justement le moment de prendre du recul et de les contrebalancer avec une dose d'optimisme ou de pessimisme. Soyez ultra-vigilant lorsque vous jouissez d'une réussite ou d'une attention soudaine – dites-vous qu'elles ne reposent pas sur quelque chose de durable et qu'elles sont terriblement addictives. Et que la chute est toujours douloureuse.

La pression grandissante

Les gens qui vous entourent apparaissent généralement sensés et capables de contrôler leur vie. Mais mettez-les dans des situations stressantes, soumettez-les à une pression grandissante, et vous verrez une réalité différente. Le beau masque de self-control tombe. Ces individus déchargent soudain leur colère, révèlent une tendance paranoïaque, deviennent hypersensibles et souvent mesquins. Sous l'influence d'un stress ou d'une menace, les parties les plus primitives du cerveau sont sollicitées, submergeant la capacité de raisonnement de l'individu. En fait, un stress ou une tension peut mettre en lumière des défauts ou des insuffisances que l'individu dissimulait soigneusement. Il est souvent judicieux d'observer les gens dans ce type de situation, précisément parce que c'est un moyen de se faire une idée de leur véritable personnalité.

À chaque fois que vous expérimentez une augmentation du niveau de stress dans votre vie, observez-vous attentivement. Surveillez tous les signes d'une fragilité ou d'une sensibilité inhabituelles, vos méfiances soudaines, vos peurs disproportionnées aux circonstances. Observez-vous avec un maximum de détachement, réservez-vous des temps et des espaces de solitude. Vous avez besoin de prendre de la hauteur. Ne vous dites jamais que vous êtes capable de résister à un

stress grandissant sans craquage émotionnel. C'est impossible. Mais grâce à la prise de conscience et à la réflexion, vous pouvez éviter de prendre des décisions que vous regretterez par la suite.

Les individus qui font réagir les autres de façon épidermique

Il y a des gens qui, par nature, ont tendance à déclencher des émotions puissantes chez les autres, et ce quasi systématiquement. Un amour excessif, une haine démesurée, une confiance aveugle ou une méfiance disproportionnée. Parmi les personnages de l'Histoire, citons le roi David dans la Bible, Alcibiade dans la Grèce antique, Jules César dans la Rome antique, Georges Danton durant la Révolution française et Bill Clinton. Ces personnalités possèdent un charisme incroyable – elles sont capables d'exprimer puissamment les émotions qu'elles éprouvent, éveillant des émotions semblables chez les autres. Mais certaines peuvent être aussi très narcissiques ; elles projettent à l'extérieur leurs problèmes personnels, leurs drames intérieurs, prenant les autres dans les filets de leurs propres tourments. Ces personnes provoquent ainsi une forte attraction ou, au contraire, une vive répulsion chez leurs interlocuteurs.

Il est préférable d'identifier ces individus à la manière dont ils affectent les autres, et pas seulement vous. En leur présence, les gens se retrouvent incapables de raisonner ou de garder un certain détachement. Et lorsqu'ils ne sont pas présents, ils vous obsèdent. Ils peuvent vous pousser à des actions extrêmes, que vous soyez un disciple dévoué totalement à leur cause ou, au contraire, leur ennemi juré. Qu'ils suscitent en vous une attirance ou une répulsion, vous aurez tendance à vous montrer irrationnel et aurez désespérément besoin de prendre vos distances. Une bonne stratégie consiste à

essayer de voir derrière le visage qu'ils offrent au monde, de percer l'image qu'ils veulent donner d'eux. Car, inévitablement, ils veulent impressionner, intimider, s'afficher comme un mythe vivant ; en réalité, ce ne sont pas des surhommes, mais des humains comme les autres, remplis des mêmes fragilités et des mêmes faiblesses que le commun des mortels. Alors essayez d'identifier ce qui les rend tout à fait humains et de les démythifier.

L'effet de groupe

C'est le niveau 2 du *biais de conformisme*. Lorsque nous sommes dans un groupe de grande taille, nous devenons différents. Observez-vous et observez les autres lors d'un événement sportif, d'un concert, d'un rassemblement religieux ou politique. Vous ne pouvez pas ne pas vous sentir rattrapé par ces émotions collectives. Votre cœur bat plus vite. Des larmes de joie ou de tristesse vous viennent plus facilement. Être dans un groupe ne stimule pas l'indépendance de la pensée, mais plutôt le désir intense d'appartenance. Cela peut se produire tout autant dans un environnement professionnel, surtout si le patron joue sur les émotions de ses salariés pour encourager l'esprit de compétition et l'agressivité ou qu'il crée une dynamique de confrontation, une mentalité du « nous contre eux ». L'effet de groupe ne réclame pas nécessairement la présence des autres. Il peut utiliser la viralité, comme lorsqu'une opinion se répand sur les réseaux sociaux et nous contamine, nous donnant terriblement envie de la partager – en général, une opinion forte telle que l'indignation.

Il y a quelque chose de positif et d'exaltant dans la stimulation des émotions collectives. En nous mobilisant, nous avons le sentiment d'œuvrer pour le bien public. Mais si vous faites attention, vous remarquez que ce sont des émotions plus diaboliques qui sont

encouragées telles que la haine de l'autre, le patriotisme féroce, l'agressivité ou des visions du monde radicales. À vous de vous vacciner contre ces émotions dangereuses et leur attrait puissant. Il est préférable d'éviter les situations de groupe si vous voulez conserver votre capacité de raisonnement ou, au moins, d'y participer en faisant preuve d'un scepticisme maximal.

Faites attention aux démagogues qui exploitent l'effet de groupe et encouragent les explosions d'irrationalité. Ils recourent inévitablement à certains stratagèmes. Dans un groupe, ils commencent par chauffer la foule, soutenir des idées et des valeurs que tout le monde partage et créer un sentiment d'entente et d'harmonie fort agréable. Ils s'appuient sur des notions très générales mais chargées émotionnellement telles que la *justice*, la *vérité* ou le *patriotisme*. Ils parlent de buts abstraits et nobles au lieu de chercher à résoudre des problèmes spécifiques par des actions concrètes.

Les démagogues en politique ou dans les médias tentent d'encourager constamment un sentiment de peur, d'urgence et d'indignation. Ils doivent absolument entretenir un niveau émotionnel élevé. Comment ne pas tomber dans leurs griffes ? C'est très simple : en faisant appel à votre capacité de raisonner et de penser par vous-même – votre bien le plus précieux. Refusez toute forme d'intrusion dans votre indépendance d'esprit. Quand vous sentez que vous êtes en présence d'un démagogue, soyez doublement vigilant et faites preuve d'esprit d'analyse.

Un dernier mot sur l'irrationalité de la nature humaine : ne pensez surtout pas que les formes d'irrationalité les plus extrêmes ont été surmontées grâce au progrès et à l'instruction. Tout au long de l'Histoire, nous constatons la répétition de cycles de croissance et de

décroissance de l'irrationalité. Le siècle de Périclès, avec ses philosophes et les premiers frémissements de l'esprit scientifique, a été suivi d'une période de superstitions, de cultes et d'intolérance. Le même phénomène s'est produit après la Renaissance italienne. La récurrence éternelle de ce cycle fait partie de la nature humaine.

Simplement, l'irrationalité change de forme et d'apparence. Nous n'avons plus à proprement parler de chasses aux sorcières mais, au XX^e^ siècle, il n'y a pas si longtemps, nous avons assisté aux simulacres de procès de Staline, aux audiences présidées par McCarthy au Sénat américain et aux persécutions de masse durant la Révolution culturelle chinoise. Les cultes sont toujours aussi présents dans nos sociétés, y compris les cultes de la personnalité et la fétichisation des célébrités. Et la technologie inspire désormais une véritable ferveur religieuse. Les gens ont désespérément besoin de croire en quelque chose, n'importe quoi. Des sondages ont révélé que nous sommes de plus en plus nombreux à croire aux fantômes, aux esprits et aux anges en ce début de XXI^e^ siècle.

Tant qu'il y aura des hommes, l'irrationalité trouvera des voix pour la porter et des moyens pour la propager. La rationalité ne peut s'acquérir qu'au niveau individuel et non par des mouvements de masse ou des progrès technologiques. Se croire supérieur et au-dessus de ce genre de choses est le signe d'irrationalité le plus sûr.

Étape n^o^ 3 : Stratégies d'expression de votre moi rationnel

Malgré nos tendances irrationnelles prononcées, deux facteurs devraient nous donner espoir. D'abord, il a existé dans l'Histoire et dans toutes les cultures des individus très rationnels qui ont permis le

progrès. Ils représentent des modèles idéaux vers lesquels nous devons tous tendre. Nous pouvons citer l'empereur Ashoka en Inde ancienne, Marc Aurèle dans la Rome antique, Marguerite de Valois dans la France médiévale, Léonard de Vinci, Charles Darwin, Abraham Lincoln, l'écrivain Anton Tchekhov, l'anthropologue Margaret Mead et l'homme d'affaires Warren Buffett, entre autres. Toutes ces personnalités partagent certaines qualités – une appréciation juste et réaliste d'elles-mêmes et de leurs faiblesses ; un amour de la vérité et de la réalité ; une attitude tolérante envers les autres ; et la capacité à atteindre les objectifs qu'elles se sont fixés.

Ensuite, et c'est le deuxième facteur, nous avons tous, à un moment de notre vie, fait preuve d'une plus grande rationalité. Cela va souvent de pair avec ce que j'appelle la *mentalité du réalisateur*. Nous devons réaliser un projet dans un délai imparti. La seule émotion que nous pouvons nous autoriser est l'enthousiasme, et son corollaire le dynamisme. Les autres émotions nous empêchent de nous concentrer. Parce que nous avons une obligation de résultat, nous devenons exceptionnellement pragmatiques. Nous nous focalisons sur le travail, l'esprit calme, l'égo en sommeil. Si les autres tentent de nous interrompre ou de nous contaminer avec leurs émotions, nous protestons. Ces moments, fugaces, révèlent le moi rationnel en nous qui attend de s'exprimer. Il faut juste un peu de conscience et de pratique.

Les stratégies suivantes sont là pour vous aider à exprimer votre Périclès ou votre Athéna intérieur(e) :

Connaissez-vous vous-même. Le moi émotionnel se nourrit de l'ignorance. C'est au moment où vous prenez conscience de la façon dont il opère et vous domine qu'il perd son emprise sur vous et peut être dompté. Par conséquent, la première mesure à prendre pour

devenir rationnel est toujours un mouvement vers l'intérieur de soi. En vous observant, vous allez « prendre sur le fait » votre part émotionnelle. Mais il va falloir réfléchir sur votre manière de fonctionner en état de stress. Quelles faiblesses particulières tendent à se manifester dans ces moments-là ? Le désir de plaire, d'intimider, de contrôler ? Une profonde méfiance ? Examinez vos décisions, notamment celles qui se sont révélées inefficaces. Identifiez-vous une constante, une insécurité sous-jacente susceptible de les motiver ? Puis étudiez vos forces, ce qui vous rend différent des autres. Cela va vous aider à vous fixer des objectifs en concordance avec vos intérêts à long terme et en harmonie avec vos compétences. En prenant conscience de ce qui vous distingue des autres et en le valorisant, vous allez aussi pouvoir résister à l'attrait du biais de conformisme et de l'effet de groupe.

Examinez vos émotions à la racine. Vous êtes en colère. Laissez ce sentiment s'apaiser en vous et considérez-le à froid. A-t-il été déclenché par quelque chose d'anodin, d'insignifiant ? Dans ce cas, vous pouvez être sûr qu'il y a quelque chose ou quelqu'un derrière. Il peut arriver que ce sentiment trouve son origine dans une émotion plus inconfortable – l'envie ou la paranoïa, par exemple. Osez regarder cela en face. Creusez sous les points sensibles pour mettre au jour la racine de votre colère. N'hésitez pas à utiliser un journal intime dans lequel vous notez le fruit de vos introspections avec une objectivité implacable. Votre plus grand danger ici est votre égo qui vous pousse à garder inconsciemment des illusions sur vous-même. Ces illusions peuvent être réconfortantes sur le moment mais, à la longue, elles vous mettent sur la défensive et vous rendent incapable d'apprendre ou de progresser. Trouvez une position neutre à partir de laquelle vous pouvez observer vos actions avec un zeste de détachement, voire d'humour. Tout cela deviendra bientôt une

seconde nature et lorsque le moi émotionnel surgira soudain dans une situation donnée, vous le « prendrez la main dans le sac » et saurez revenir à plus de rationalité pour adopter la position neutre.

Augmentez votre temps de réaction. Cette faculté se développe avec la pratique et la répétition. Quand un événement ou un échange réclame une réponse, vous devez apprendre à appuyer sur pause pour prendre un peu de recul. Cela peut signifier partir vous isoler ailleurs pour ne pas vous sentir obligé de réagir immédiatement. Ou rédiger un e-mail de colère, mais sans l'envoyer. Vous le gardez dans vos brouillons un jour ou deux. Bannissez les échanges téléphoniques ou en direct tant que vous êtes sous le coup d'une émotion, notamment du ressentiment. Si vous vous surprenez à vous précipiter pour prendre des engagements – embaucher quelqu'un ou le licencier, par exemple –, différez votre décision d'une journée. Le temps de laisser l'émotion retomber. Plus vous pouvez vous accorder le temps de réfléchir, mieux c'est, car le recul vient avec le temps. Considérez cela comme un entraînement à la résistance – plus vous résistez longtemps à l'envie de réagir, plus vous libérez d'espace mental en vous pour réfléchir sérieusement et plus vous renforcez votre esprit.

Acceptez les gens comme des faits. Les échanges interpersonnels sont la principale source de turbulences émotionnelles, ce qu'ils ne devraient pas être. Le problème, c'est que nous sommes constamment en train de juger les autres, de vouloir qu'ils soient autrement qu'ils sont. En fait, nous désirons les changer. Nous avons envie qu'ils pensent et agissent de telle ou telle manière, le plus souvent comme nous. Et parce que c'est impossible, parce que tout le monde est différent, nous sommes continuellement frustrés et contrariés. Alors essayez plutôt de voir les gens comme des phénomènes, aussi neutres que des comètes ou des plantes. Ils

existent. C'est tout. Il y en a de toutes les variétés, ce qui rend la vie riche et intéressante. Travaillez avec ce qu'ils vous donnent au lieu de résister et de tenter de les changer. Faites de vos tentatives de compréhension de vos semblables un jeu amusant, la résolution d'énigmes. Nous sommes dans la comédie humaine, non ? Oui, les gens sont irrationnels, mais vous aussi, vous l'êtes. Acceptez pleinement la nature humaine telle qu'elle est. Cela va vous apaiser et vous aider à observer les autres de façon plus objective pour les comprendre à un niveau plus profond. Vous allez cesser de projeter vos propres émotions sur eux. Tout cela va vous apporter davantage d'équilibre et de sérénité, un espace plus neutre pour penser.

Je reconnais qu'il est difficile d'y parvenir avec les affreux personnages qui croisent notre route – les narcissiques insupportables, les agresseurs passifs et autres individus qui nous font systématiquement réagir. Ils mettent notre rationalité constamment à l'épreuve. Prenez modèle sur l'écrivain russe Anton Tchekhov, l'une des individus les plus profondément rationnels qui aient jamais existé. Il était issu d'une famille nombreuse et pauvre. Son père, alcoolique, battait tous ses enfants, y compris le jeune Anton. Tchekhov est devenu médecin et s'est mis à écrire en parallèle. Il a appliqué sa formation médicale à l'animal humain, s'efforçant de comprendre ce qui nous rend si irrationnels, si malheureux et si dangereux. Dans ses récits et ses pièces, il se mettait dans la peau de ses personnages et tentait de comprendre les pires personnalités, jugeant cela extrêmement thérapeutique. De cette façon, il pouvait pardonner à tout le monde, même à son père. Son approche ? Se dire que tout individu, aussi tordu qu'il soit, a une raison d'être devenu ce qu'il est devenu, une logique qui avait du sens à ses yeux. À leur manière, ces personnes cherchent à s'accomplir, mais de façon irrationnelle. En prenant du recul et en imaginant leur histoire de

l'intérieur, Tchekhov a démystifié les brutes épaisses, les individus violents et agressifs ; il les a réduits à l'échelle humaine. Ces personnes ne suscitent plus la haine, mais la pitié. Vous devez donc raisonner davantage comme un écrivain dans votre approche des gens que vous côtoyez, même ceux de la pire espèce.

Trouvez l'équilibre optimal entre pensée et émotion. Nous ne pouvons pas séparer l'émotion de la pensée. Elles sont totalement imbriquées. Mais, inévitablement, l'une domine l'autre, et certaines personnes sont plus clairement gouvernées par leurs émotions que d'autres. Ce qui est à rechercher, c'est le juste équilibre, celui qui permet l'action la plus efficace. Les Grecs de l'Antiquité employaient une métaphore parfaitement adaptée pour illustrer ce phénomène : celle du cavalier et de son cheval.

Le cheval représente notre nature émotionnelle ; elle nous pousse continuellement à avancer. Ce cheval possède une force et une énergie incroyables, mais sans cavalier, il ne peut pas être guidé ; il est sauvage, à la merci des prédateurs et va au-devant des difficultés. Le cavalier, lui, symbolise notre pensée. Avec une formation et de la pratique, il tient les rênes et guide le cheval, transformant cette énergie animale puissante en quelque chose de productif. L'un sans l'autre ne sert à rien. Sans le cavalier, pas de mouvement dirigé ni de finalité. Sans le cheval, pas d'énergie ni de puissance. Chez la plupart des individus, c'est le cheval qui domine et le cavalier est faible. Chez certaines personnes, le cavalier est trop fort, il tient les rênes de façon trop rigide et il a peur de laisser l'animal galoper de temps en temps. Le cheval et son cavalier doivent travailler ensemble. Qu'est-ce que cela signifie ? Que nous anticipons ce que nous allons faire ; que nous réfléchissons au maximum à une situation avant de prendre une décision, mais qu'une fois que nous l'avons prise, nous relâchons un

peu les rênes et agissons avec courage, audace et esprit d'aventure. Au lieu d'être esclaves de cette énergie, nous la canalisons. C'est l'essence de la rationalité.

Par exemple, essayez de maintenir un équilibre parfait entre le scepticisme (cavalier) et la curiosité (cheval). En tant que cavalier, vous portez un regard sceptique sur vos propres enthousiasmes et ceux des autres. Vous ne prenez pas pour argent comptant les explications que vos interlocuteurs vous donnent et qu'ils vous présentent comme irréfutables. Vous regardez les résultats de leurs actions et non ce qu'ils vous disent sur leurs motivations. Mais si vous allez trop loin dans cette voie, votre esprit va se fermer aux idées neuves, aux théories passionnantes, à la curiosité elle-même. Vous devez conserver le cheval en vous, la souplesse d'esprit d'un enfant qui s'intéresse à tout, mais sans perdre le besoin de vérifier et d'examiner toutes les idées et les croyances que vous rencontrez. Les deux peuvent coexister. C'est un équilibre que tous les génies possèdent.

Aimez le rationnel. Il est important de ne pas considérer la voie de la rationalité comme un chemin douloureux et ascétique. Les pouvoirs qu'elle confère sont extrêmement gratifiants et agréables, beaucoup plus profonds que les plaisirs frénétiques que le monde a tendance à nous proposer. Vous avez déjà éprouvé cela dans votre propre vie : lorsque vous êtes absorbé dans un projet, à ne pas voir le temps passer, à vous laisser aller de temps en temps à des explosions de joie en faisant des découvertes ou en progressant dans votre travail. Il existe aussi d'autres satisfactions. Être capable de maîtriser son moi émotionnel amène une sérénité générale et une clarté d'esprit. Dans cet état d'esprit, vous êtes moins pris par des conflits et des considérations insignifiants. Vos actions sont plus efficaces, vous

êtes donc moins agité. Vous avez l'immense satisfaction de vous maîtriser profondément. Vous disposez d'un espace mental plus large pour être créatif. Vous sentez que vous contrôlez davantage les situations.

Sachant tout cela, vous vous motiverez plus facilement pour développer votre rationalité. En ce sens, vous suivez la voie de Périclès lui-même. Il voyait la déesse Athéna comme incarnant toutes les qualités pratiques de la rationalité. Il la vénérait et l'adorait plus que toutes les autres. Certes, nous pouvons ne plus vénérer cette déesse comme une divinité, mais apprécier profondément tous ceux qui promeuvent la rationalité ici-bas et chercher à intégrer au maximum leur pouvoir.

> « Fie-toi à ton sentiment ! » – Mais les sentiments n'ont rien d'ultime, d'originaire ; derrière eux se trouvent des jugements et des évaluations dont nous héritons sous la forme… d'inclinations, de répulsions… L'inspiration qui naît du sentiment descend directement d'un jugement – souvent faux ! – et certainement pas du tien ! Se fier à son sentiment, cela signifie obéir plus à son grand-père, à sa grand-mère et à leurs grands-parents qu'aux dieux qui sont en nous : notre raison et notre expérience.
>
> Friedrich Nietzsche, *Aurore – Pensées sur les préjugés moraux*

2

Transformez votre narcissisme en empathie

La loi du narcissisme

De façon innée, nous possédons tous l'outil le plus remarquable pour nous relier aux autres et obtenir un pouvoir social : l'empathie. Si nous la cultivons et l'utilisons correctement, elle peut nous permettre de nous mettre dans la peau des autres et, par conséquent, d'anticiper leurs actions et de baisser leur niveau de résistance. Toutefois, cet instrument est émoussé par notre égocentrisme habituel. Nous sommes tous narcissiques, certains plus que d'autres. Notre mission dans la vie est d'accepter ce narcissisme et d'apprendre à orienter notre sensibilité vers l'extérieur, vers les autres, plutôt que vers l'intérieur. En même temps, nous devons apprendre à identifier les narcissiques toxiques qui se cachent parmi nous avant d'être entraînés dans leur propre théâtre personnel et empoisonnés par leur sentiment d'envie.

L’échelle narcissique

Dès notre naissance, nous, les humains, réclamons un besoin d’attention illimité. Nous sommes, par essence, des animaux sociaux. Notre survie et notre bonheur dépendent des liens que nous tissons avec les autres. Si ces derniers ne font pas attention à nous, nous ne pouvons pas nous relier à eux à quelque niveau que ce soit. Une partie de ce besoin est purement physique – nous avons besoin d’être regardés pour nous sentir vivants. Comme en témoignent celles et ceux qui ont traversé de longues périodes d’isolement, sans contact visuel, nous commençons à douter de notre existence et à entrer en dépression profonde. Mais l’autre partie de ce besoin est psychologique : à travers la qualité de l’attention que nous recevons, nous nous sentons reconnus et appréciés pour ce que nous sommes. Notre estime de nous-mêmes en dépend. C’est d’une importance capitale pour l’animal humain que nous sommes. Par conséquent, nous sommes prêts à tout, ou presque, pour attirer l’attention, y compris à commettre un crime ou à faire une tentative de suicide. Regardez ce qui se cache derrière les actions des êtres humains – toutes, ou presque, sont motivées par ce besoin fondamental.

Cependant, nos tentatives pour satisfaire notre soif d’attention se heurtent à un problème inévitable : l’attention dont nous pouvons bénéficier est naturellement limitée. Dans notre famille, nous sommes en concurrence avec nos frères et sœurs ; à l’école, avec nos camarades de classe ; au travail, avec nos collègues. Les moments où nous nous sentons reconnus et appréciés sont fugaces. Les gens, qui ont leurs propres problèmes à régler, peuvent être largement indifférents à notre sort. Et certains d’entre eux nous sont même carrément hostiles et nous manquent totalement de respect. Comment gérer tout cela quand nous nous sentons

psychologiquement seuls, voire abandonnés ? Certes, nous pouvons redoubler d'efforts pour nous faire remarquer, mais nous risquons d'épuiser notre énergie et, souvent, d'obtenir l'effet inverse à celui recherché – en effet, rechercher désespérément l'attention des autres a plutôt une action répulsive ! Autrement dit, nous ne pouvons tout simplement pas compter sur les autres pour nous donner constamment la validation dont nous avons terriblement besoin.

Face à cette difficulté que nous traînons depuis la petite enfance, nous sommes nombreux à avoir mis en place une solution qui fonctionne assez bien : nous nous créons un moi, une image de nous-mêmes qui nous réconforte et nous permet de nous sentir *validés de l'intérieur*. Ce moi est composé de nos goûts, de nos opinions, de notre vision du monde, de nos valeurs. En nous construisant cette image de nous-mêmes, nous avons tendance à accentuer nos qualités positives et à trouver des explications convaincantes à nos défauts. Nous ne pouvons pas aller trop loin non plus, car si notre image de nous-mêmes est trop déconnectée de la réalité, les autres vont pointer du doigt ce décalage, ce qui nous amènera à douter de nous-mêmes. Mais si nous faisons les choses correctement, dans une juste mesure, nous bénéficions d'un moi à aimer et à chérir. Notre énergie se tourne vers l'intérieur. *Nous* devenons le centre de notre propre attention. Résultat : lorsque nous vivons ces moments inévitables de solitude ou de manque de reconnaissance, nous pouvons trouver refuge dans ce moi pour nous apaiser. Dans les périodes de doute et de déprime, notre narcissisme nous remonte le moral, nous donne l'impression que nous valons quelque chose, et peut même nous donner un sentiment de supériorité par rapport aux autres. Notre image de nous-mêmes fonctionne comme un thermostat, nous permettant de réguler nos doutes et nos insécurités intérieures. Nous ne sommes

plus totalement dépendants de l'attention et de la reconnaissance des autres. Nous gagnons en *estime personnelle*.

Cette idée peut paraître étrange. En général, nous considérons l'estime de nous-mêmes comme allant de soi, la jugeant aussi naturelle que l'air que nous respirons. À vrai dire, elle opère à un niveau largement inconscient. Nous ne voyons ni ne sentons ce thermostat lorsqu'il fonctionne. Le meilleur moyen de visualiser cette dynamique est d'étudier les personnes qui ne possèdent pas un moi solide et cohérent – et que nous appellerons les *grands narcissiques*.

Le moment clé de la construction du moi, d'un sentiment d'identité durable et aimable, se situe entre l'âge de deux et cinq ans. En nous séparant peu à peu de notre mère, nous nous retrouvons face à un monde qui ne nous apporte pas de gratification immédiate. Nous prenons également conscience de notre solitude et, malgré tout, de notre dépendance à nos parents pour survivre. Comment y répondre ? En nous identifiant aux aspects les plus positifs de nos parents – leur force, leur capacité à nous apaiser – et en les intégrant en nous. Si papa et maman nous encouragent dans nos premiers efforts d'indépendance, s'ils valident notre besoin de nous sentir forts et reconnaissent nos qualités uniques, alors notre image de nous-mêmes s'enracine et nous pouvons lentement nous construire à partir de cette base solide. Les grands narcissiques ont une faille énorme dans ce développement, c'est pourquoi ils ne peuvent jamais vraiment se construire un sentiment d'eux-mêmes cohérent et réaliste.

Les mères (ou les pères) des grands narcissiques peuvent être eux-mêmes de grands narcissiques, trop égocentriques pour reconnaître leur enfant et encourager ses premières tentatives d'émancipation. Ou, au contraire, être de véritables pieuvres – des parents surinvestis dans la vie de leur enfant, qui l'étouffent de leur attention, l'isolent

des autres et vivent à travers lui ; à travers ses progrès, ils trouvent le moyen de valider leur propre estime personnelle. Ils ne lui laissent pas la place de construire son propre sentiment d'identité. Dans l'histoire de tous les grands narcissiques, ou presque, on retrouve soit de l'abandon, soit de la dévoration. Résultat : ces individus n'ont pas de moi solide dans lequel aller se réfugier, pas de fondation pour développer leur estime d'eux-mêmes ; ils sont totalement dépendants de l'attention des autres pour se sentir vivants et valables.

Dans l'enfance, si ces narcissiques sont extravertis, ils sont capables de fonctionner assez bien, voire de s'épanouir. Ils deviennent maîtres dans l'art d'attirer et de monopoliser l'attention. Ils peuvent apparaître vifs et captivants. Leur entourage peut voir dans leurs qualités le signe d'une future réussite sociale. Mais sous la surface, ces enfants sont en train de devenir dangereusement accros à ces « shoots » d'attention pour se sentir entiers et dignes de valeur. S'ils sont introvertis, ils vont se réfugier dans l'imaginaire et se construire un moi fictif supérieur aux autres. Puisque cette image d'eux-mêmes, totalement déconnectée de la réalité, ne sera pas validée par les autres, ils auront des moments de doute profond et de dégoût d'eux-mêmes. Ils se voient soit comme des dieux, soit comme des vers de terre. Ne possédant pas de noyau d'identité stable et cohérent, ils peuvent s'imaginer être n'importe qui, changeant de personnalité au gré de leur imagination.

Le cauchemar des grands narcissiques se produit généralement entre vingt et trente ans. Arrivés à cet âge, ils n'ont pas pu développer leur thermostat interne. Les extravertis ont constamment besoin d'attirer l'attention pour se sentir vivants et appréciés. Ils ont le goût du drame et du spectaculaire, se mettent en scène, s'exhibent, se donnent en spectacle et exagèrent le trait, ce qui peut devenir lassant,

voire pathétique. Ils doivent sans cesse changer d'amis et de public. Quant aux introvertis, ils plongent encore plus profondément dans leur moi imaginaire. Mal à l'aise en société mais affichant leur supériorité, ils ont tendance à s'aliéner les autres, ce qui les isole encore davantage. Dans les deux cas, l'alcool, la drogue ou toute autre forme d'addiction peuvent devenir une béquille indispensable pour les apaiser dans leurs moments de doute et de dépression inévitables.

Vous pouvez reconnaître les grands narcissiques aux schémas comportementaux suivants : s'ils sont insultés ou contestés, ils n'ont pas de défense, pas d'arme intérieure pour les apaiser ni valider leur valeur. Alors ils réagissent avec une violente colère et sont animés d'une soif de vengeance face à ce qu'ils ressentent comme une injustice. C'est le seul moyen qu'ils connaissent pour apaiser leur insécurité intérieure. Dans ce type de bataille, ils vont jouer les victimes, réussissant à semer le trouble dans les esprits, voire à s'attirer la sympathie des autres. Ils sont irritables et hypersensibles. Ils prennent tout, ou presque, personnellement. Ils peuvent devenir assez paranos et s'inventer des ennemis partout. Vous pouvez lire l'impatience ou l'indifférence sur leur visage à chaque fois que vous leur parlez de quelque chose qui ne les concerne pas directement. Ils réorientent alors instantanément la conversation sur eux, racontant une histoire ou une anecdote destinée à masquer leur insécurité sous-jacente. Ils peuvent être sujets à des accès de jalousie s'ils voient d'autres personnes obtenir l'attention qu'ils pensent mériter. Ils manifestent souvent une assurance excessive qui contribue à les mettre sous le feu des projecteurs, dissimulant soigneusement leur vide intérieur, béant, et leur sentiment d'identité, fragmenté. Alors méfiez-vous de cette confiance affichée, purement compensatrice.

Concernant leur rapport à autrui, les grands narcissiques ont un mode relationnel inhabituel, difficile à comprendre. Ils ont tendance à considérer les autres comme des prolongements d'eux-mêmes – comme des *self-objects*, c'est-à-dire des objets au service du moi. Le narcissique se sert de l'autre pour être vu et validé. Il veut le contrôler comme il contrôle sa jambe ou son bras. Dans une relation amoureuse, il va lentement inciter son ou sa partenaire à se couper de ses amis – à ses yeux, des rivaux qui lui volent la vedette et le privent de l'attention qu'il est le seul à mériter.

Certains grands narcissiques très talentueux (voir les exemples cités à partir de la page 62) réussissent à trouver une forme de soulagement dans leur travail ; ils savent canaliser leur énergie et obtenir l'attention tant désirée grâce à leurs réalisations et leurs succès, même s'ils restent assez imprévisibles, instables et explosifs. Toutefois, la plupart ont du mal à se concentrer sur leur tâche. Manquant d'estime personnelle, ils s'inquiètent sans cesse de ce que les autres pensent d'eux. Et en étant trop centrés sur eux-mêmes, ils ont du mal à focaliser longtemps leur attention ailleurs que sur leur petite personne, ainsi qu'à gérer l'impatience et l'anxiété liées au travail. Résultat : ils changent fréquemment d'emploi et de carrière. Incapables de bénéficier d'une reconnaissance véritable à travers leurs réalisations, ils dépendent sans cesse du besoin d'attirer artificiellement l'attention.

Devoir gérer des personnalités narcissiques peut être particulièrement pénible et frustrant. Sans compter qu'elles peuvent devenir toxiques si nous les approchons de trop près. Elles nous prennent alors dans leurs filets, nous racontant leurs malheurs interminables, et savent éveiller en nous un sentiment de culpabilité si nous relâchons notre attention à leur égard. Les relations avec un

partenaire narcissique sont insatisfaisantes au possible, car tout doit toujours tourner autour de sa personne. La meilleure solution consiste alors à sortir de sa vie après avoir vu clair dans son jeu.

Toutefois, il existe un type narcissique plus dangereux et toxique que les autres en raison du niveau de pouvoir qu'il peut atteindre : le *leader narcissique*. (Ce type existe depuis longtemps. Dans la Bible, Absalon en était peut-être le premier exemple attesté, mais nous en trouvons d'autres fréquemment cités dans la littérature antique – Alcibiade, Cicéron et l'empereur Néron, entre autres.) La quasi-totalité des dictateurs et des tyrans tombent dans cette catégorie. En général, ils sont plus ambitieux que les grands narcissiques et peuvent ponctuellement canaliser leur énergie dans le travail. Affichant une belle confiance, ils attirent l'attention et gagnent des adeptes. Ils disent et font des choses que les autres n'osent pas, et leur prétendue sincérité suscite l'admiration. Ils peuvent être visionnaires et, par la confiance qui rayonne d'eux, s'entourer de personnes qui les aident à concrétiser leurs idées. De toute façon, ils sont experts dans l'art d'utiliser les autres.

S'ils ont du succès, ils mettent en marche une dynamique implacable – de plus en plus de gens sont captivés et leur font confiance, ce qui ne fait que renforcer leur égo. Si quelqu'un ose les contester, ils sont capables d'entrer dans une fureur terrible, car ils sont extrêmement susceptibles. Ils aiment jeter de l'huile sur le feu et provoquer des drames, ce qui leur permet de justifier leur pouvoir – eux seuls sont capables de résoudre les problèmes qu'ils créent et, une fois de plus, cela leur donne l'occasion de faire l'objet de toutes les attentions. Travailler sous leur direction est toujours source d'instabilité.

Ils deviennent parfois chefs d'entreprise en raison de leur charisme et de leur capacité à rallier de nombreuses personnes à leur cause. D'autant qu'ils peuvent avoir beaucoup de flair et de créativité. Malheureusement, leur propre instabilité intérieure finit souvent par se refléter dans l'entreprise ou le groupe qu'ils dirigent. Ils sont incapables de développer une structure ou une organisation cohérente. Tout doit passer par eux. Il faut qu'ils contrôlent tout et tout le monde, réduisant les autres à l'état d'objets à leur service. Ils se font passer pour authentiques et spontanés, alors qu'en réalité ils ne savent pas se concentrer et créer quelque chose de durable. Ils ont tendance à détruire tout ce qu'ils créent.

Imaginons que nous puissions évaluer notre degré d'égocentrisme à l'aide d'une échelle – tout en bas se situe le degré d'égocentrisme le plus fort et tout en haut, le plus faible. Au-dessous du barreau du milieu, nous trouvons les grands narcissiques. Il leur est très difficile de se hisser au-dessus parce qu'ils manquent d'estime d'eux-mêmes. Si, à un moment donné, ils parviennent à s'engager avec les autres, il suffit d'un commentaire ou d'une action touchant un point sensible chez eux pour les faire redescendre. Et, avec le temps, ils ont tendance à être de plus en plus égocentrés. Les autres sont leurs instruments, la réalité n'est que le reflet de leurs besoins et leur seul moyen de survie est l'attention qu'on leur porte.

Au-dessus du barreau du milieu, nous trouvons ce que nous pourrions appeler les *narcissiques fonctionnels* – la plupart d'entre nous. Nous aussi, nous sommes égocentriques, mais ce qui nous empêche d'être de grands narcissiques, c'est un sentiment d'identité cohérent sur lequel nous pouvons compter et un moi que nous pouvons aimer. (Il est paradoxal que le terme *narcissisme* puisse signifier « amour de soi », alors que les personnes les plus

narcissiques n'ont justement pas de moi cohérent à aimer et que c'est la source de leur problème.) Cela crée une certaine résilience intérieure. Certes, nous pouvons avoir des moments de narcissisme plus poussé et tomber un peu au-dessous du barreau du milieu, notamment en cas de déprime ou de difficultés relationnelles, mais nous finissons toujours par repasser au-dessus de la moyenne. Les narcissiques fonctionnels ne se sentent pas constamment blessés ou dans l'insécurité, ils n'ont pas toujours besoin de capter l'attention et ils sont capables d'orienter leur propre attention vers l'extérieur – de la focaliser sur leur travail et la création de relations interpersonnelles.

Dans le cadre de notre étude sur la nature humaine, notre mission est triple. Premièrement, nous devons parfaitement comprendre le phénomène des grands narcissiques. Bien qu'ils soient minoritaires, certains d'entre eux peuvent être terriblement nuisibles. Nous devons apprendre à repérer les individus toxiques qui provoquent des drames et tentent de faire de nous des objets à manipuler comme bon leur semble. Ils sont capables de nous attirer avec leur énergie incroyable, et si nous nous laissons prendre dans leurs filets, attendons-nous à vivre un cauchemar et à avoir les pires difficultés à nous en extraire. Car ils sont très forts pour inverser les rôles et pousser les autres à se sentir coupables. Les leaders narcissiques sont les plus dangereux de tous ; nous devons absolument résister à leur force d'attraction et voir ce qui se cache derrière leur créativité apparente. Gérer les grands narcissiques est une compétence indispensable à acquérir dans notre vie.

Deuxièmement, nous devons reconnaître avec honnêteté notre propre nature et éviter de nier ce que nous sommes. Car nous sommes tous narcissiques. Dans une conversation, nous sommes tous

impatients de prendre la parole, de raconter notre histoire, de donner notre avis. Nous apprécions les gens qui partagent nos idées – ils reflètent notre bon goût. S'il nous arrive d'être péremptoires, nous considérons notre puissance d'affirmation comme une qualité positive parce que c'est la nôtre, tandis que d'autres, plus timides, vont la juger détestable et valoriser plutôt des qualités d'introspection. Nous sommes tous sujets à la flatterie en raison de notre amour-propre. Les moralisateurs qui essaient de se considérer à part des autres et dénoncent les narcissiques de nos sociétés actuelles sont souvent les plus narcissiques de tous – ils adorent s'écouter parler, accuser, prêcher, sermonner. *Nous sommes tous quelque part sur l'échelle de l'égocentrisme.* Nous construire un moi que nous pouvons aimer est une étape saine de notre développement, et il n'y a pas de honte à posséder une saine estime de soi. Car sans estime personnelle, nous serions tous des grands narcissiques. Mais pour dépasser le narcissisme fonctionnel, ce qui devrait être notre objectif, nous devons commencer par être honnêtes envers nous-mêmes. Vouloir nier notre égocentrisme et prétendre que nous sommes plus altruistes que notre voisin empêche toute transformation.

Troisièmement, et c'est sans doute le plus important, nous devons commencer à nous transformer en *narcissiques sains*. Les narcissiques sains possèdent un sentiment d'identité plus fort et encore plus solide que celui des narcissiques fonctionnels. Ils ont tendance à se situer plus haut sur l'échelle. Ils rebondissent plus vite après des blessures ou des insultes. Ils n'ont pas besoin d'être autant validés par les autres. Et ils finissent toujours par prendre conscience de leurs limites et de leurs défauts. Ils sont capables de se moquer de leurs failles et de ne pas prendre pour eux les affronts qu'on leur fait. À bien des égards, comme ils acceptent une image complète d'eux-mêmes, c'est-à-dire de se voir avec leurs qualités et leurs défauts, leur estime

personnelle est plus réelle et plus complète. À partir de leur solide noyau intérieur, ils sont capables d'orienter plus souvent et plus facilement leur attention vers l'extérieur. Cette attention se dirige dans une ou deux directions. D'abord, ils peuvent orienter leur attention et leur amour vers leur travail et devenir de grands artistes, de grands créateurs ou de grands inventeurs. Parce qu'ils savent se concentrer plus intensément sur ce qu'ils font, ils réussissent généralement ce qu'ils entreprennent, ce qui leur fournit l'attention et la validation nécessaires. Ils peuvent avoir des moments de doute et d'insécurité intérieure, et les artistes sont souvent fragiles, c'est bien connu, mais leur travail leur permet de ne pas rester trop centrés sur eux-mêmes et de libérer leur excès d'égocentrisme.

Ensuite, ils peuvent diriger leur attention vers les autres et développer leur empathie. Imaginez l'empathie comme un royaume situé tout en haut de l'échelle, voire au-delà, et correspondant à une faculté de se mettre totalement dans la peau de l'autre. Nous, humains, avons par nature une capacité incroyable à comprendre nos semblables de l'intérieur. Dans notre petite enfance, nous nous sentions complètement reliés à notre mère et pouvions percevoir la moindre de ses humeurs, la moindre de ses émotions, alors même que nous ne maîtrisions pas encore le langage verbal. Et contrairement aux autres mammifères ou primates, nous pouvions étendre cette capacité de perception à tous ceux qui prenaient soin de nous ou faisaient partie de notre entourage.

C'est la forme physique d'empathie que nous éprouvons encore aujourd'hui avec nos meilleurs amis ou nos partenaires amoureux. Nous possédons aussi un talent inné pour envisager les choses du point de vue de nos interlocuteurs et lire dans leurs pensées. Mais ce talent reste largement en sommeil à cause de notre égocentrisme.

Une fois adultes, à mesure que nous prenons confiance en nous, nous devrions pouvoir commencer à nous décentrer, à porter notre attention sur les autres et à redécouvrir notre talent inexploité. Les individus qui pratiquent l'empathie deviennent souvent de grands observateurs sociaux dans les arts ou les sciences, des thérapeutes ou des leaders de grande qualité.

La nécessité de développer l'empathie n'a jamais été aussi grande. Différentes études ont montré une augmentation régulière des niveaux d'égocentrisme et de narcissisme chez les jeunes depuis la fin des années 1970, et même un bond depuis les années 2000 – une montée en flèche largement imputable à l'essor des technologies et de l'Internet. Les gens consacrent tout simplement moins de temps aux échanges sociaux « en live » et plus de temps à se sociabiliser en ligne, d'où leur difficulté croissante à développer leur empathie et à améliorer leurs compétences sociales. Comme toute compétence, l'empathie passe par la qualité d'attention. Si votre attention est constamment interrompue par votre besoin de consulter votre smartphone, vous ne pouvez jamais percevoir vraiment les sentiments, les émotions ou les opinions de votre interlocuteur et vous mettre à sa place. Vous êtes continuellement ramené à vous-même ; vous survolez les échanges sociaux sans jamais vous y engager réellement. Même dans une foule, vous restez fondamentalement seul. Les autres ne sont pas là pour partager ou échanger, ils vous servent simplement à apaiser vos insécurités intérieures.

Notre cerveau a été programmé pour les contacts sociaux ; la complexité de nos échanges a joué un rôle déterminant dans l'augmentation spectaculaire de notre intelligence en tant qu'espèce. Et, à un certain point, la diminution d'une véritable communication

avec nos congénères influe négativement sur notre cerveau, provoquant une atrophie de notre muscle social. Pour aggraver les choses, notre culture a tendance à mettre en avant la valeur suprême de l'individu et des droits individuels, ce qui encourage encore l'égocentrisme. De plus en plus de gens ne peuvent même pas imaginer que d'autres puissent avoir un point de vue différent du leur, que nous ne soyons pas tous identiques dans nos désirs ou nos idées.

À vous d'essayer d'aller à l'encontre de cette évolution et de créer une énergie d'empathie. Chaque extrémité de l'échelle possède sa propre dynamique. Les grands narcissiques ont tendance à vous faire sombrer en vous déconnectant de plus en plus de la réalité et en vous empêchant de développer vraiment votre travail ou vos relations. Alors que l'empathie produit l'effet inverse. À mesure que vous dirigez votre attention vers l'extérieur, vous obtenez de plus en plus de retours positifs. Les gens veulent être autour de vous. Vous renforcez votre muscle de l'empathie ; votre travail s'améliore ; sans effort, vous jouissez d'une attention à laquelle tous les humains aspirent. C'est ainsi que l'empathie crée sa propre dynamique ascendante et positive.

Voici les quatre formes d'empathie à développer.

L'attitude empathique : L'empathie est avant tout un état d'esprit, une manière différente de se relier aux autres. Le plus grand danger auquel vous êtes exposé est de partir du principe que vous comprenez vraiment vos semblables, ce qui vous donne le droit de les juger et de leur poser d'emblée des étiquettes. Au contraire, vous devez partir du principe que vous êtes ignorant et que vous avez des préjugés naturels qui faussent votre jugement. Les personnes qui vous entourent portent un masque qui sert leurs objectifs. Et vous prenez

le masque pour la réalité. Débarrassez-vous de votre fâcheuse tendance à porter des jugements à l'emporte-pièce. Ouvrez votre esprit pour voir les autres sous un jour nouveau. Ne vous dites pas d'emblée que tous les êtres humains sont pareils ou que les autres partagent forcément vos valeurs. Chaque personne que vous rencontrez ressemble à une contrée inexplorée et possède une chimie psychologique spécifique que vous allez soigneusement étudier. Et vous avez toutes les chances d'être surpris par ce que vous allez découvrir. Ce mental souple et ouvert est similaire à l'énergie créative de ceux qui sont toujours prêts à envisager d'autres options et de nouvelles possibilités. D'ailleurs, développer votre empathie va également améliorer votre créativité.

Vos nombreuses conversations quotidiennes sont le meilleur point de départ pour commencer à transformer votre attitude. Essayez de résister à votre tendance naturelle à parler et donner votre avis, et écoutez plutôt le point de vue de l'autre. Montrez-vous terriblement curieux à son égard. Stoppez le plus souvent possible votre monologue intérieur sans fin. Portez toute votre attention sur votre interlocuteur. Ce qui compte ici, c'est la qualité de votre écoute ; c'est elle qui, au cours de la conversation, vous permet de renvoyer à l'autre des choses qu'il a dites ou qu'il a tues, mais que vous avez devinées. Rien de tel pour attirer sa sympathie.

Ensuite, accordez aux autres la même indulgence qu'à vous-même. Par exemple, lorsque nous commettons une erreur, nous avons tendance à l'attribuer à des circonstances extérieures. Mais quand ce sont les autres qui se trompent, nous y voyons un défaut de caractère, le résultat de leur nature imparfaite. C'est ce qu'on appelle le *biais d'attribution*. Et vous devez le combattre. En adoptant une attitude empathique, vous tenez d'abord compte des circonstances qui ont pu

pousser une personne à commettre telle ou telle erreur et lui accordez le même bénéfice du doute qu'à vous-même.

Enfin, travaillez sur votre estime personnelle. Car la qualité de votre attitude empathique dépend de la qualité de votre estime de vous-même. Si vous vous sentez terriblement supérieur aux autres, ou pétri d'insécurités intérieures, vos moments d'empathie à leur égard seront aussi légers que brefs. Vous devez vous accepter dans votre totalité, y compris avec vos défauts, et même parvenir à les aimer. Vous n'êtes pas parfait. Vous n'êtes pas un ange. Vous avez la même nature que les autres. Avec cette attitude, vous pouvez vous moquer de vous-même et laisser les affronts et autres humiliations glisser sur vous. C'est à partir d'un véritable sentiment de force intérieure que vous dirigerez plus facilement votre attention vers l'extérieur.

L'empathie viscérale : L'empathie est un outil de connexion émotionnelle. Il nous est difficile de deviner ou de comprendre les pensées de nos interlocuteurs, alors que nous percevons beaucoup plus facilement leurs émotions, leurs sentiments et leurs humeurs. Nous sommes tous enclins à capter les émotions d'autrui. Les frontières physiques entre les autres et nous sont bien plus perméables que nous le pensons. Les gens influencent sans cesse notre disposition d'esprit. Et ce que vous faites à votre insu, c'est transformer vos réactions physiologiques en savoir. Prêtez la plus grande attention aux humeurs de vos interlocuteurs en observant leur langage corporel et en écoutant le ton de leur voix. Lorsqu'ils parlent, la coloration émotionnelle de leur voix est soit en accord (congruence), soit en désaccord (incongruence) avec ce qu'ils disent. Elle peut révéler la confiance, l'insécurité, la défensive, l'arrogance, la frustration ou l'allégresse. Cette coloration se manifeste

physiquement à travers leur voix, leur gestuelle et leur posture. À chaque fois que vous êtes face à un interlocuteur, essayez de détecter tous ses signaux non verbaux avant même de prêter attention à ses paroles. Son langage corporel et le ton de sa voix vont s'inscrire profondément en vous, dans votre propre réponse physique. S'il adopte un ton défensif, vous aurez tendance à éprouver en vous la même chose.

Quant aux intentions d'autrui, nous essayons également de les percevoir et de les comprendre. Il existe presque toujours une émotion derrière toute intention et, au-delà des mots de votre interlocuteur, vous vous connectez à ses souhaits et à ses objectifs, et son intention va, elle aussi, s'inscrire physiquement en vous si vous y prêtez attention. Par exemple, quelqu'un que vous connaissez vous manifeste soudain un intérêt inhabituel. S'agit-il d'une tentative de connexion sincère ou un moyen détourné, une façon de vous amadouer pour parvenir à ses fins ? Pour le savoir, ne vous focalisez pas sur ses paroles qui véhiculent intérêt et enthousiasme, mais concentrez-vous sur l'impression globale qu'il vous fait, sur son langage corporel et sa voix. Vous écoute-t-il vraiment ? Soutient-il le contact visuel ? Avez-vous le sentiment que, même s'il vous écoute, il est centré sur lui ? Si vous faites soudain l'objet d'une attention soudaine de sa part mais que vous sentez qu'il manque de sincérité, c'est probablement qu'il envisage de vous demander quelque chose, de vous utiliser et de vous manipuler d'une façon ou d'une autre.

Ce type d'empathie dépend largement des neurones miroirs – ces neurones qui s'activent dans notre cerveau lorsque nous observons quelqu'un faire quelque chose, par exemple saisir un objet, comme si nous saisissions nous-mêmes cet objet. Ce phénomène nous permet de nous mettre à la place des autres et de ressentir ce qu'ils peuvent

ressentir. Des études ont révélé que les individus qui obtiennent de bons résultats aux tests d'empathie sont, en général, d'excellents imitateurs. Lorsque leur interlocuteur sourit ou grimace de douleur, ils ont tendance, inconsciemment, à imiter son expression, à se mettre dans sa peau. D'ailleurs, lorsque nous voyons quelqu'un sourire et être de bonne humeur, sa joie est contagieuse ! Vous pouvez utiliser consciemment ce pouvoir pour accéder aux émotions des autres, soit en imitant leurs mimiques faciales, soit en évoquant des souvenirs d'expériences similaires qui ont suscité le même type d'émotions. Avant d'écrire *Racines*, Alex Haley a passé du temps dans la soute d'un navire pour tenter de recréer l'horreur, terriblement propice à la claustrophobie, que les esclaves avaient dû endurer. En se connectant viscéralement à leurs sentiments et leurs émotions, il a réussi à se projeter dans leur monde et à faire vibrer son écriture.

De plus, refléter l'autre suscite une réponse empathique de sa part. Sur le plan physique, on appelle cela l'*effet caméléon*. Deux personnes physiquement et émotionnellement connectées dans le cadre d'une conversation ont tendance à s'imiter mutuellement dans leurs gestes et leurs postures – elles croisent leurs jambes toutes les deux, par exemple. Vous pouvez vous relier consciemment à votre interlocuteur en l'imitant – par exemple, acquiescer de la tête pendant qu'il parle et lui sourire de temps en temps renforce le lien. Mieux : vous pouvez vous couler dans sa disposition d'esprit – vous « absorbez » son humeur du moment et la lui reflétez. Cela crée automatiquement un rapprochement par similitude. Il faut savoir que les gens ont terriblement besoin de cette connexion émotionnelle qu'ils établissent rarement dans leur quotidien. En devenant le miroir de l'autre, vous produisez sur lui un effet hypnotique et exploitez son narcissisme.

Lorsque vous pratiquez ce type d'empathie, gardez à l'esprit que vous devez maintenir une certaine distance. En aucun cas vous ne devez être contaminé et vous laisser embarquer par les émotions de votre interlocuteur. Cela vous ôterait toute capacité d'analyse et vous amènerait à une perte de contrôle qui n'est pas saine. De plus, si cet effet miroir est utilisé de façon systématique, vous risquez d'éveiller les soupçons de l'autre. Vos imitations (hochements de tête, sourires, etc.) doivent être subtiles et quasiment impossibles à détecter.

L'empathie analytique : Si vous êtes capable de comprendre si bien vos amis et/ou votre partenaire, c'est parce que vous êtes parfaitement renseigné sur leurs goûts, leurs valeurs et leur milieu familial. Il nous est tous arrivé de croire connaître quelqu'un mais, avec le temps, de devoir réajuster notre première impression à mesure que nous en apprenions davantage sur lui. Alors si l'empathie physique est extrêmement puissante, elle doit être complétée par l'empathie analytique. Cette forme d'empathie peut se révéler particulièrement utile concernant les gens envers lesquels nous éprouvons des résistances et auxquels nous avons du mal à nous identifier – soit parce qu'ils sont très différents de nous, soit parce qu'il y a quelque chose en eux qui nous rebute. Dans ce genre de cas, nous avons naturellement tendance à les juger et à leur coller des étiquettes. Il est vrai que certains n'en valent pas la peine – les plus grands imbéciles et les véritables psychopathes. Mais à la plupart des autres individus que nous avons du mal à cerner, appliquer l'empathie analytique constitue un excellent défi et un moyen d'améliorer nos compétences sociales. Comme le disait Abraham Lincoln : « Je n'aime pas cet homme. Je dois apprendre à mieux le connaître. »

L'empathie analytique se développe essentiellement à travers des conversations où vous glanez des informations sur votre

interlocuteur, et certaines informations sont plus précieuses que d'autres. Par exemple, vous voulez en savoir plus sur ses valeurs. Il ne faut pas oublier que les valeurs s'établissent largement dès la petite enfance. Les êtres humains développent leur conception de la force, de la faiblesse, de la générosité ou de la sensibilité en fonction des valeurs de leurs parents et des relations qu'ils entretiennent avec eux. Une femme va voir dans un homme qui pleure un signe de sensibilité et être attirée par lui, alors qu'une autre y suspectera une faiblesse qui la répugne. Si vous ne comprenez pas les valeurs de vos interlocuteurs ou si vous projetez les vôtres, vous allez mal interpréter leurs réactions et provoquer des conflits inutiles.

Votre objectif est de recueillir un maximum d'informations sur l'enfance de la personne que vous étudiez, ainsi que sur ses relations avec ses parents et sa fratrie. N'oubliez pas que ses relations actuelles avec ses proches peuvent également en dire long sur son passé. Essayez d'identifier ses réactions aux figures d'autorité – cela vous aidera à voir si elle est plutôt soumise ou rebelle. Enfin, ses goûts dans le domaine des relations amicales ou amoureuses sont révélateurs.

Si la personne semble réticente à vous parler, essayez de lui poser des questions ouvertes ou commencez par lui faire vous-même des confidences sincères pour la mettre en confiance. En général, les gens adorent parler d'eux-mêmes et de leur passé, il est donc assez facile de les encourager à s'ouvrir. Chez votre interlocuteur, cherchez les points sensibles hérités de sa petite enfance qui vous révéleront certaines fragilités de sa personnalité (voir le chapitre 1). S'il vient d'une autre culture, il est d'autant plus important de comprendre cette culture à partir de son expérience personnelle. En fait, votre objectif est de découvrir ce qui rend cette personne unique – ce

qu'elle a de différent de vous et des autres personnes que vous connaissez.

La faculté d'empathie : C'est comme tout ; devenir empathique implique un processus. Et si vous voulez être certain de faire de vrais progrès et d'améliorer votre capacité à comprendre les autres à un niveau plus profond, vous avez besoin de retours. Ces retours peuvent prendre l'une des deux formes suivantes : directe ou indirecte. Dans les feedbacks directs, vous interrogez la personne sur ce qu'elle pense et ressent pour savoir si ce que vous avez deviné chez elle est correct. Bien sûr, vous devez procéder avec discrétion et avoir établi un certain niveau de confiance, mais cela peut vous permettre d'évaluer très précisément votre compétence empathique. Et dans les feedbacks indirects, vous sentez si certaines techniques ont fonctionné et si les liens avec cette personne deviennent plus étroits.

Pour travailler votre empathie, gardez plusieurs choses à l'esprit : dites-vous que plus vous voyez fréquemment la personne en chair et en os, plus vous améliorez votre faculté d'empathie. Et que plus vous rencontrez des personnes variées, issues de divers horizons, plus votre capacité d'empathie sera polyvalente. Et veillez à conserver toujours souplesse et fluidité. Vos idées sur les gens ne doivent jamais s'établir sur des jugements. Lors d'une rencontre, restez très attentif à la manière dont la personne évolue au cours de la conversation et à l'effet que vous produisez sur elle. Déployez vos antennes en toute conscience. Essayez d'observer la personne lorsqu'elle échange avec d'autres – les gens sont souvent très différents selon l'interlocuteur qu'ils ont en face d'eux. Concentrez-vous sur les émotions, les sentiments et les humeurs qu'elle suscite en vous, et qui varient sans cesse. À mesure que votre faculté d'empathie s'affinera, vous découvrirez de plus en plus d'indices psychologiques chez vos

interlocuteurs. Vous remarquerez davantage de choses. Associez constamment empathie viscérale et empathie analytique.

Constater une amélioration de votre faculté d'empathie va vous stimuler et vous donner envie d'aller plus loin. En général, vous allez observer que le cours de votre vie est plus fluide, car vous évitez les conflits et les malentendus inutiles.

> Le principe le plus profond dans la Nature humaine est l'envie d'être apprécié.
>
> *William James*

Quatre exemples de types narcissiques

1. Le narcissique qui exerce un contrôle total. Quand la plupart des gens ont rencontré Joseph Staline (1879-1953) pour la première fois au début de son « règne » sur l'Union soviétique, ils l'ont trouvé étonnamment charmant. Bien que plus âgé que la majeure partie de ses lieutenants, il les encourageait à le tutoyer. Il tenait à être totalement accessible, même à l'égard de ses subalternes. Lorsqu'il vous écoutait, c'était avec une intensité et un intérêt incroyables ; et il vous transperçait du regard, comme s'il percevait vos pensées et vos doutes les plus profonds. Mais sa caractéristique première était de vous faire croire que vous étiez important, que vous apparteniez au petit cercle privilégié des révolutionnaires. Il mettait son bras autour de vous en vous raccompagnant à la porte de son bureau et terminait toujours l'entrevue sur une note d'intimité. Comme l'a écrit plus tard un jeune homme qui l'avait côtoyé, les gens qui le voyaient avaient « hâte de le revoir » parce qu'« il leur donnait le sentiment d'avoir tissé avec eux un lien unique et indéfectible ». Il lui arrivait de

devenir soudain un peu distant, ce qui déstabilisait ses « courtisans ». Et puis il redevenait de bonne humeur et les membres de sa petite cour pouvaient à nouveau savourer son affection.

Une partie de son charme tenait au fait que Staline incarnait la révolution. C'était un homme du peuple, dur et mal dégrossi parfois, mais un homme auquel le Russe moyen pouvait s'identifier. Surtout qu'il pouvait se montrer boute-en-train. Il adorait chanter et raconter des blagues grivoises. Avec toutes ces qualités, il n'y a rien d'étonnant à ce qu'il ait peu à peu construit son pouvoir et pris le contrôle total de la machine soviétique. Mais à mesure que les années passaient et que son influence grandissait, un autre aspect de son caractère s'est révélé au grand jour. Sa cordialité, sa convivialité, sa gentillesse apparentes n'étaient pas aussi naturelles et désintéressées qu'on pouvait le penser. Le sort qu'il a réservé à Sergueï Kirov, un membre éminent du Bureau politique devenu, depuis le suicide de la seconde épouse de Staline en 1932, son confident et son ami le plus proche, en constitue sans doute le premier témoignage.

Kirov était un homme simple et enthousiaste, qui se faisait facilement des amis et avait le don de réconforter Staline. Mais il commençait à devenir un peu trop populaire. En 1934, plusieurs responsables régionaux l'approchèrent pour lui faire une offre : ils ne supportaient plus le traitement brutal que Staline infligeait à la paysannerie ; ils allaient donc préparer un coup d'État et voulaient faire de Kirov le nouveau chef. Mais Kirov était un homme loyal : il révéla le complot à Staline, qui l'en remercia généreusement. À partir de ce moment-là, quelque chose changea dans l'attitude de Staline à l'égard de son ami, une froideur nouvelle s'installa.

Kirov comprit la situation délicate qu'il avait provoquée en révélant à Staline qu'il n'était pas aussi populaire qu'il le pensait et

qu'un autre personnage – lui, son ami Kirov – était davantage aimé que lui. Il sentit le danger et tenta tout pour apaiser les doutes de Staline. Dans ses apparitions publiques, il mentionnait son nom à n'en plus finir ; les compliments qu'il lui faisait étaient dithyrambiques. Mais ses efforts semblaient rendre Staline encore plus méfiant, comme s'il en faisait trop pour dissimuler la vérité. Désormais, Kirov se souvenait des nombreuses plaisanteries un peu lourdes qu'il avait faites aux dépens de Staline. À l'époque, cette manière qu'il avait de se moquer de lui n'était que l'expression de leur relation très étroite, mais aujourd'hui, Staline voyait sans doute tout autrement ces plaisanteries. Kirov se sentait piégé et impuissant.

En décembre 1934, un tireur isolé assassina Kirov à l'extérieur de son bureau. Même si personne ne put directement accuser Staline, il était quasiment certain que cet assassinat avait son approbation tacite. Dans les années qui suivirent, les amis proches de Staline furent arrêtés les uns après les autres. Ce fut le début de la grande purge au sein du parti ; à la fin des années 1930, des centaines de milliers de personnes perdirent la vie. La quasi-totalité des collaborateurs les plus proches de Staline furent torturés pour leur soutirer des aveux. Après ces séances de torture, Staline écoutait avidement les tortionnaires lui raconter les comportements désespérés de ses amis, si courageux autrefois. Il riait en apprenant comment certains s'agenouillaient en pleurs, suppliant qu'on leur accorde un entretien avec lui pour lui demander pardon de leurs péchés et avoir la vie sauve. Il semblait se délecter de leur humiliation.

Que s'était-il passé en lui ? Qu'est-ce qui avait changé cet homme jadis si sympathique et si agréable ? Il pouvait encore manifester une affection intacte à l'égard de ses amis les plus proches mais, d'un

instant à l'autre, il était capable de se retourner contre eux et de les envoyer à la mort. D'autres traits de caractère commençaient à se révéler au grand jour. Extérieurement, Staline était extrêmement modeste. Il était l'incarnation du prolétariat. Si quelqu'un suggérait qu'on lui rende un hommage public, il réagissait avec colère – un homme ne devait pas être le centre d'une attention aussi grande. Mais, peu à peu, son nom et son image devinrent omniprésents. La *Pravda*, le quotidien russe de l'époque communiste, suivait chacun de ses déplacements et en faisait presque un dieu. Dans les parades militaires, les avions qui passaient au-dessus de sa tête formaient son nom en toutes lettres dans le ciel. Il niait toute participation à ce culte grandissant autour de sa personne, mais il ne faisait rien non plus pour le stopper.

Il parlait de plus en plus de lui-même à la troisième personne, comme s'il était devenu une force révolutionnaire impersonnelle et, en tant que telle, infaillible. S'il lui arrivait de mal prononcer un mot lors d'un discours, tous les intervenants après lui devaient adopter la même prononciation erronée. Comme l'a confessé un jour l'un de ses bras droits : « Si j'avais bien prononcé ce mot, Staline aurait eu l'impression que je le corrigeais. » Et cela aurait pu être suicidaire.

Lorsqu'il fut certain qu'Hitler se préparait à envahir l'Union soviétique, Staline se mit à superviser chaque détail de l'effort de guerre. Il ne cessait de réprimander ses lieutenants, les accusant de relâcher leurs efforts : « Je suis *le seul* à gérer tous ces problèmes… Je suis *seul* », se plaignait-il. Bientôt, beaucoup de ses généraux eurent l'impression de se retrouver dans une double impasse : s'ils disaient ce qu'ils pensaient, Staline pouvait se sentir terriblement offensé, mais s'ils se rangeaient à son avis, il se mettait dans une colère noire. Un jour, il lança à un groupe de généraux : « À quoi bon discuter avec

vous ? Quoi que je dise, vous me répondez “Oui, camarade Staline… bien sûr, camarade Staline… sage décision, camarade Staline”. » Dans sa colère de se sentir seul à mener l’effort de guerre, il congédia ses généraux les plus compétents et les plus expérimentés. Désormais, il supervisait seul chaque détail de l’effort de guerre, jusqu’à la taille et la forme des baïonnettes.

Pour ses lieutenants, c’était devenu une question de vie ou de mort de deviner avec précision ses humeurs et ses caprices. Il était vital de ne jamais le rendre nerveux ou inquiet, ce qui le rendait terriblement imprévisible. Vous deviez le regarder droit dans les yeux pour ne pas lui donner l’impression de dissimuler quelque chose, mais si le contact visuel durait trop longtemps, cela le stressait et le gênait – un mélange très dangereux. Vous étiez censé prendre des notes quand il parlait, mais ne pas tout noter, pour éviter d’éveiller ses soupçons. Certaines personnes de son entourage qui se montraient franches et directes avec lui trouvaient grâce à ses yeux, alors que d’autres atterrissaient tout droit en prison. La solution était sans doute de savoir appliquer le bon dosage au bon moment – franchise, mais grand respect. Tenter de comprendre Staline était devenu, pour les personnes de son entourage, une science mystérieuse dont elles discutaient longuement ensemble.

La pire des choses était d’être invité à dîner et à regarder un film chez lui. Il était impossible de refuser ce genre d’invitation, et les soirées qui s’éternisaient devinrent de plus en plus fréquentes après la guerre. Extérieurement, tout était comme avant – une fraternité intime et chaleureuse de révolutionnaires. Mais intérieurement, c’était la terreur absolue. Au cours de beuveries qui duraient toute la nuit à son domicile (ses boissons à lui étaient hautement diluées), le Petit père des peuples surveillait l’ensemble de ses collaborateurs. Il

les forçait à boire de plus en plus afin de leur faire perdre tout contrôle d'eux-mêmes. Et il savourait secrètement la terrible lutte intérieure qu'ils se livraient pour ne pas dire ou faire quelque chose dont ils auraient pu être tenus coupables.

Les scènes les plus effroyables se déroulaient vers la fin de la soirée, lorsqu'il sortait le gramophone pour écouter de la musique et ordonner à ses hommes de danser. Il obligeait Nikita Khrouchtchev, le futur Premier secrétaire du Comité central du Parti communiste, à danser le *gopak*, une danse traditionnelle exténuante où il faut sans cesse sauter, s'accroupir, s'asseoir sur ses talons et tendre les jambes en pointant les pieds. Tous ces mouvements donnaient souvent mal au cœur à Khrouchtchev. Staline forçait les autres à former des couples pour danser des slows, ce qui le faisait rire à gorge déployée. La forme de contrôle suprême : celle du marionnettiste manipulant ses pantins à volonté.

Interprétation – Des individus tels que Joseph Staline illustrent parfaitement cette énigme : comment des grands narcissiques peuvent-ils se montrer si charmants et, à travers leur pouvoir de séduction, développer leur influence ? Comment peuvent-ils se relier aux autres alors qu'ils sont terriblement centrés sur eux-mêmes ? Comment sont-ils capables de fasciner autant ? La réponse se trouve au tout début de leur parcours, avant qu'ils deviennent paranos et odieux.

En général, ces personnalités ont plus d'ambition et d'énergie que la majorité des grands narcissiques. Mais aussi des insécurités intérieures plus fortes. Le seul moyen pour elles d'être apaisées et de satisfaire leur ambition est d'obtenir des autres davantage d'attention et de validation que la normale. Comment ? En assurant leur pouvoir

social dans la politique ou les affaires. Très tôt dans leur vie, ces individus tombent sur le meilleur moyen d'y parvenir. Comme la plupart des grands narcissiques, ils sont hypersensibles au moindre affront perçu. Ils possèdent de redoutables antennes qui leur permettent de sonder les pensées et les sentiments d'autrui, et de repérer le moindre signe d'irrespect. Mais ce qu'ils découvrent à un moment donné, c'est que leur hypersensibilité peut leur servir à identifier les désirs et les insécurités intérieures *de leurs interlocuteurs*. À les écouter avec la plus grande attention. Et à simuler l'empathie. La différence avec les vrais empathiques, c'est qu'au plus profond d'eux-mêmes ils sont poussés par le besoin, non pas de se relier à leurs semblables, mais de les contrôler et de les manipuler. Ils vous écoutent et vous sondent dans le but de découvrir des faiblesses à exploiter.

Leur attention à l'égard d'autrui n'est pas totalement simulée – sinon, elle n'aurait aucun effet. Sur le moment, ces individus peuvent ressentir une vraie camaraderie en vous prenant par l'épaule, mais l'instant d'après, ils cherchent à la contrôler et à l'empêcher de s'épanouir. Car s'ils ne la freinaient pas, ils risqueraient de perdre le contrôle de leurs émotions, de s'ouvrir et d'être blessés. Ils vous attirent par de grandes démonstrations d'attention et d'affection, puis vous mettent à distance par l'inévitable froideur qui s'ensuit. Avez-vous dit ou fait quelque chose qui leur a déplu ? Comment pouvez-vous regagner leurs faveurs ? Ce jeu peut être très subtil – il peut se mettre en place en l'espace d'une ou deux secondes –, mais terriblement efficace. C'est le manège classique de celui qui attire et repousse, qui souffle le chaud et le froid, et qui vous donne envie de retrouver la chaleur que vous avez éprouvée la première fois. Associé à la superbe assurance que ce type de personnalité affiche, ce petit jeu peut produire un effet magnétique dévastateur sur l'entourage et

attirer de nombreux adeptes. Les narcissiques qui contrôlent tout de A à Z stimulent votre désir de vous rapprocher d'eux mais savent vous tenir à distance.

Tout cela n'est qu'une affaire de contrôle. Ces individus contrôlent leurs émotions et vos réactions. À un moment donné, à mesure qu'ils sécurisent leur pouvoir, ils s'en veulent d'avoir dû user de leur charme. Pourquoi devraient-ils prêter attention aux autres alors que ce devrait être l'inverse ? Alors ils se retournent contre leurs anciens amis, révélant l'envie et la haine sous-jacentes qui les animaient. Ils décident qui inclure et qui exclure, qui doit vivre et qui doit mourir. En vous acculant dans une impasse – rien de ce que vous dites ou faites ne leur plaira jamais – ou en réagissant de façon arbitraire – du coup, vous ne savez jamais sur quel pied danser –, ils vous terrorisent. Désormais, ils contrôlent *vos* émotions.

Ils finissent par tout gérer eux-mêmes dans les moindres détails. Les gens de leur entourage sont devenus des robots, des pantins incapables de prendre des décisions, ce qui les oblige à devoir tout superviser. S'ils en viennent à de telles extrémités, ces grands narcissiques vont finir par se détruire eux-mêmes parce qu'il est impossible, en réalité, de priver l'être humain de son libre arbitre. Leurs pantins finissent par se rebeller, même les plus soumis. Staline est mort d'une attaque cérébrale, car aucun de ses collaborateurs n'a osé l'aider ou appeler un médecin. Il est mort de leur négligence, eux qui en étaient arrivés à le craindre et à le détester tout à la fois.

Vous allez inévitablement rencontrer ce type de narcissiques dans votre vie. En effet, leur ambition les pousse à devenir patrons, PDG, politiques ou chefs religieux. Le danger qu'ils représentent pour vous survient au début, lorsqu'ils utilisent leur pouvoir de séduction sur vous pour la première fois. Vous pouvez deviner leurs intentions en

vous servant de votre empathie viscérale. Car l'intérêt qu'ils vous manifestent n'est jamais profond ni durable, et inévitablement suivi d'un retrait stratégique. Si vous cessez de vous laisser détourner par leurs tentatives de séduction et leurs mirages, vous sentirez leur froideur latente et saurez déceler à quel point ils sont égocentriques.

Étudiez leur passé. Vous remarquerez qu'ils n'ont pas connu une seule relation profonde et intime où ils auraient exposé leur vulnérabilité. Recherchez les signes d'une enfance difficile. Staline lui-même avait un père qui le battait sans relâche et une mère plutôt froide et peu affectueuse. Écoutez les gens qui ont deviné la vraie nature de ces individus et tenté de prévenir les autres. Lénine, le prédécesseur de Staline, avait compris sa personnalité toxique et, sur son lit de mort, essaya d'avertir son entourage, mais ses mises en garde restèrent lettre morte. Observez les expressions terrifiées de ceux qui sont au service de tels individus au quotidien. Si vous avez l'impression d'avoir affaire à de grands narcissiques, gardez vos distances. Ce sont des tigres – une fois que vous les approchez de trop près, vous ne pouvez plus leur échapper et ils vous dévorent.

2. Le narcissique théâtral. En 1627, la supérieure du couvent des Ursulines de Loudun accueillit une nouvelle sœur, Jeanne de Belcier (1602-1665). Jeanne était une créature étrange. Toute petite, presque naine, elle possédait un joli visage angélique, mais une lueur mauvaise dans le regard. Dans le couvent où elle avait séjourné précédemment, elle s'était fait de nombreux ennemis avec ses sarcasmes continuels. Mais à la surprise de la mère supérieure, Jeanne semblait se métamorphoser dans sa nouvelle demeure. Elle agissait désormais avec bonté, se proposant d'assister sa supérieure dans toutes ses tâches quotidiennes. De plus, elle commençait à se passionner pour la vie mystique de sainte Thérèse d'Ávila en se

plongeant dans les livres qu'on lui confiait. Elle passait de longues heures à discuter de questions spirituelles avec la mère supérieure. Au bout de quelques mois, elle était devenue la spécialiste du couvent en théologie mystique. On la voyait méditer et prier pendant des heures, plus que n'importe quelle autre sœur. Un peu plus tard dans l'année, sa mère supérieure fut appelée dans un autre couvent. Profondément impressionnée par le comportement de Jeanne et ignorant les conseils d'autres religieuses qui n'avaient pas une aussi haute opinion d'elle, la mère supérieure demanda que Jeanne prenne sa succession. Ainsi, à l'âge de vingt-cinq ans seulement, Jeanne se retrouva soudain à la tête du couvent des Ursulines de Loudun.

Plusieurs mois plus tard, les sœurs de Loudun commencèrent à entendre des histoires très étranges de la bouche de Jeanne. Elle avait fait une série de rêves dans lesquels un curé de la paroisse, Urbain Grandier, l'avait visitée et agressée physiquement. Les rêves se firent de plus en plus érotiques et violents. Ce qui paraissait étrange, c'est qu'avant ces rêves, Jeanne avait rendu visite à Grandier pour lui demander de diriger le couvent des Ursulines, ce qu'il avait poliment refusé. À Loudun, Grandier était considéré comme un libertin, un séducteur très porté sur les jeunes filles. Jeanne donnait-elle libre cours à ses propres fantasmes ? Elle était si pieuse qu'il était difficile de croire qu'elle inventait tout, et ses rêves semblaient si réels, jalonnés d'images si précises… Peu de temps après que Jeanne eut raconté ses rêves, plusieurs sœurs rapportèrent des rêves similaires. Un jour, le confesseur du couvent, Canon Mignon, entendit une sœur raconter l'un de ses rêves. Mignon, qui, comme beaucoup d'autres, détestait Grandier depuis longtemps, vit dans ces rêves une occasion de précipiter sa chute. Il appela des exorcistes auxquels il demanda de travailler sur les nonnes, et bientôt la quasi-totalité des sœurs rapportèrent qu'elles se faisaient visiter la nuit par Grandier. Il était

clair pour les exorcistes que les religieuses étaient possédées par des démons dont Grandier tirait les ficelles.

Pour instruire l'ensemble des citoyens, Mignon et ses alliés ouvrirent les exorcismes au public qui, désormais, affluait en masse, et de loin, pour assister au spectacle. Les nonnes se roulaient par terre, se tordaient, montraient leurs jambes et lançaient des obscénités à n'en plus finir. Et de toutes les sœurs, c'est Jeanne qui semblait la plus possédée. Ses contorsions étaient plus violentes et les démons qui parlaient à travers elle étaient plus véhéments dans leurs jurons sataniques. C'était l'une des possessions les plus puissantes que le public ait jamais vues et il réclamait d'assister aux exorcismes de Jeanne en priorité. Aux yeux des exorcistes, il ne faisait désormais aucun doute que Grandier, bien qu'il n'ait jamais mis les pieds au couvent ni rencontré Jeanne, avait ensorcelé et débauché les bonnes sœurs de Loudun. Il ne tarda pas à être arrêté et accusé de sorcellerie.

Sur la base des preuves disponibles, Grandier fut condamné à mort. Après avoir subi les pires tortures, il fut envoyé au bûcher et brûlé vif le 18 août 1634 devant une foule énorme. La situation ne tarda pas à s'apaiser. Les nonnes furent soudain libérées des démons – à l'exception de Jeanne. Satan, non seulement refusait de la quitter, mais exerçait une emprise de plus en plus forte sur elle. Les jésuites, ayant ouï dire de cette affaire de possession notoire, décidèrent de prendre les choses en main et envoyèrent le père Jean-Joseph Surin exorciser Jeanne une fois pour toutes. Surin vit en elle un sujet fascinant. Jeanne avait des connaissances incroyables en démonologie et semblait sincèrement désespérée de son sort. Pourtant, elle ne paraissait pas résister suffisamment fort aux démons qui l'habitaient. Peut-être avait-elle succombé à leur influence.

Une chose était certaine : elle avait tissé des liens d'amitié inhabituels avec Surin et le gardait au couvent pendant des heures pour s'entretenir avec lui de questions spirituelles. Elle se mit à prier et méditer avec une énergie accrue. Elle se débarrassa de tout le superflu – décidant de dormir à même le sol et de verser sur sa nourriture des potions d'armoise, une plante aux propriétés vomitives. Elle rapportait ses progrès à Surin et lui avouait « s'être approchée si près de Dieu qu'elle avait reçu… un baiser de sa bouche ».

Avec l'aide de Surin, les démons quittèrent son corps les uns après les autres. Et son premier miracle apparut : le nom *Joseph*, parfaitement lisible, inscrit dans la paume de sa main. Lorsqu'il s'effaça au bout de quelques jours, il fut remplacé par celui de Jésus, puis de Marie, puis par d'autres. C'était un stigmate, un signe de la vraie grâce de Dieu. Peu de temps après, Jeanne tomba gravement malade et agonisa. Elle disait être visitée par un jeune ange de toute beauté aux longs cheveux blonds. Puis saint Joseph en personne vint la voir et toucha son flanc, l'endroit où elle souffrait le plus, et l'oignit d'une huile parfumée. Jeanne se rétablit et l'huile laissa une trace sur sa chemise sous la forme de cinq gouttes transparentes. Les démons étaient partis et l'histoire était close, au grand soulagement de Surin. Mais Jeanne le surprit par une étrange demande : elle voulait faire le tour de l'Europe pour témoigner de ces miracles. Elle pensait que c'était son devoir. Cela semblait contradictoire avec sa modestie coutumière, et témoignait même de préoccupations assez terrestres, mais Surin accepta de l'accompagner.

À Paris, des foules immenses s'amoncelèrent dans les rues autour de son hôtel dans l'espoir de l'apercevoir. Jeanne rencontra le cardinal de Richelieu, qui sembla assez troublé et embrassa sa

chemise parfumée, devenue une relique. Elle montra ses stigmates au roi et à la reine de France. Puis elle continua son périple. Elle rencontra les aristocrates les plus distingués et les plus grands esprits de son temps. Chaque jour, dans chacune des villes où elle s'arrêtait, sept mille personnes se pressaient dans le couvent où elle séjournait. Le nombre de ceux qui voulaient entendre son histoire était si élevé que Jeanne décida de publier un livret pour y décrire en détail sa possession, ses pensées les plus intimes et le miracle qui s'était produit.

À sa mort en 1665, la tête de Jeanne des Anges – c'est ainsi qu'elle s'appelait désormais – fut décapitée, momifiée et placée dans un reliquaire de vermeil aux fenêtres en cristal de roche. Elle fut exposée à côté de la chemise portant l'onction de saint Joseph au couvent des Ursulines de Loudun jusqu'à sa disparition au cours de la Révolution française.

Interprétation – Dès ses jeunes années, Jeanne de Belcier exprima un besoin d'attention insatiable. Elle épuisa ses parents, qui finirent par s'en débarrasser en l'envoyant dans un couvent à Poitiers. Là, elle réussit à rendre folles les nonnes du couvent avec ses sarcasmes et ses airs de supériorité. Transférée à Loudun, elle y tenta une approche différente pour obtenir la reconnaissance qu'elle recherchait désespérément. Elle se mit à dévorer les livres de spiritualité, bien déterminée à surpasser toutes les autres nonnes par son savoir et sa piété. Par son comportement irréprochable, elle gagna les faveurs de la mère supérieure. Mais une fois nommée à la tête du couvent des Ursulines, elle s'ennuya, jugeant insuffisante l'attention qu'elle recevait. Alors elle se mit à fantasmer sur Grandier et à raconter qu'il venait la visiter la nuit dans ses rêves. Ceux-ci étaient un mélange

d'invention pure et d'autosuggestion. Peu après l'arrivée des exorcistes, elle se plongea dans un ouvrage de démonologie et, connaissant les tenants et les aboutissants de la possession démoniaque, entreprit de s'en donner tous les traits les plus spectaculaires pour paraître parfaitement crédible aux yeux des exorcistes. Elle devint maîtresse dans l'art de se donner en public ; une véritable star. Au cours de ses épisodes de possession démoniaque, elle allait plus loin que les autres nonnes dans ses comportements dégradants et obscènes.

Après l'exécution atroce de Grandier, qui affecta profondément les autres religieuses – elles se sentaient certainement coupables du rôle qu'elles avaient joué dans la mort d'un innocent –, Jeanne jugea intolérable le manque d'attention soudain à son égard et décida de faire monter les enchères en refusant de se débarrasser de ses démons. Elle était passée maître dans l'art de percevoir les faiblesses et les désirs cachés de son entourage – d'abord de la prieure, puis des exorcistes, et désormais du père Surin. Ce dernier voulait tellement être celui qui réussirait à racheter son âme qu'il était capable de se laisser duper par les miracles les plus basiques. Concernant les stigmates de Jeanne, d'aucuns avancèrent plus tard qu'elle avait gravé les noms en question à l'acide ou les avait tracés avec de l'amidon coloré. Il semblait étrange qu'ils n'apparaissent que sur sa main gauche, là où elle n'avait aucun mal à les écrire. On sait que dans la grande hystérie, la peau devient particulièrement sensible, et un ongle suffit à produire des marques. Et comme Jeanne savait depuis longtemps préparer des remèdes à base de plantes, elle n'eut aucun mal à appliquer des gouttes d'huile parfumée sur sa chemise. Une fois que les gens croyaient aux stigmates, ils ne pouvaient pas ne pas croire à l'onction de saint Joseph.

Même Surin se montra dubitatif devant le besoin de Jeanne de faire le tour de l'Europe pour s'exhiber. À ce stade, la nonne ne pouvait plus dissimuler sa soif d'attention. Des années plus tard, elle rédigea une autobiographie dans laquelle elle avoua posséder un caractère pleinement théâtral. Elle disait jouer sans cesse un rôle, même si elle affirmait la totale sincérité du miracle final. Beaucoup des sœurs qui la côtoyaient quotidiennement au couvent voyaient clair en elle et la décrivaient comme une actrice parfaite, accro à l'attention et à la célébrité.

L'un des étranges paradoxes du grand narcissisme, c'est qu'il passe souvent inaperçu jusqu'à ce que le comportement de l'individu devienne trop excessif pour être ignoré. Pourquoi ? La raison est simple : les grands narcissiques peuvent être des as de la dissimulation. Ils perçoivent très tôt que s'ils révélaient aux autres leur véritable personnalité – leur besoin d'attirer constamment l'attention et de se sentir supérieurs –, ils les feraient fuir. Ils utilisent leur absence de moi solide et cohérent à leur avantage. Ils sont capables de jouer plusieurs rôles. De dissimuler leur besoin d'attention sous différents artifices spectaculaires. Ils peuvent aller plus loin que n'importe qui lorsqu'il s'agit de donner le change et d'avoir l'air moraux ou altruistes. Ils ne se contentent jamais de faire un don ou de soutenir une juste cause – *ils en font étalage*. Qui douterait de leur sincérité ? Ou alors ils choisissent de jouer les victimes, les souffre-douleur, les laissés-pour-compte. Il est facile de se laisser prendre à leur jeu sur le moment. Mais ils finiront par vous consumer avec leurs besoins insatiables ou vous utiliser pour parvenir à leurs fins. Car ils jouent sur *votre* empathie.

Votre seule solution ? Voir clair dans leur petit jeu. Vous reconnaissez les grands narcissiques au fait que tout tourne toujours

autour d'eux. Remarquez comme ils se disent toujours meilleurs que les autres, ou en proie à des souffrances ou des misères plus terribles que celles des autres. Repérez le côté théâtral de leur gestuelle. Voyez comme ils en font des tonnes. Tout ce qu'ils font ou disent sert à frapper les esprits. Ne vous laissez pas entraîner dans le drame de leur vie et devenir victime de leurs scénarios.

3. Le couple narcissique. En 1862, quelques jours avant son mariage avec Sophie (dite Sonia) Behrs, alors âgée de dix-huit ans, Léon Tolstoï décida soudain qu'il ne devait y avoir aucun secret entre eux. À trente-deux ans, il lui apporta donc ses journaux intimes et, à sa grande surprise, ce qu'elle y découvrit la fit à la fois pleurer et s'emporter. Dans ces pages, son futur mari décrivait ses nombreuses aventures amoureuses, y compris son coup de cœur pour une voisine, une paysanne avec laquelle il avait eu un enfant. Il parlait aussi des bordels qu'il fréquentait, de la blennorragie qu'il avait attrapée et de sa passion pour le jeu. Sophie éprouva à la fois une jalousie et un dégoût intenses. Pourquoi lui faire lire cela ? Elle l'accusa d'avoir des doutes sur le bien-fondé de leur mariage, de ne pas l'aimer réellement. Abasourdi par sa réaction, il l'accusa des mêmes choses. Il voulait partager avec elle ses vieilles habitudes et lui montrer qu'il était heureux de les abandonner pour démarrer une nouvelle vie, avec elle. Pourquoi lui reprocher sa volonté d'être honnête envers elle ? Visiblement, elle ne l'aimait pas autant qu'il le pensait. Pourquoi était-il si douloureux pour elle de dire au revoir à ses proches avant les noces ? Les aimait-elle plus que lui ? Tolstoï et Sophie finirent par se réconcilier et le mariage put avoir lieu, mais un schéma de comportement spécifique s'était installé entre eux – il allait durer quarante-huit ans.

Malgré les violentes disputes entre les jeunes mariés, le mariage finit par prendre un rythme relativement confortable pour Sophie qui devint l'assistante la plus proche de son mari. Outre le fait de porter huit enfants en douze ans – dont cinq survécurent –, elle joua les copistes pour Tolstoï, recopiant soigneusement *Guerre et Paix* et *Anna Karénine*, notamment. C'est également elle qui géra l'aspect commercial de la publication de ses livres. Tout semblait bien se passer – Tolstoï était un homme riche grâce aux propriétés familiales dont il avait hérité et aux ventes de ses livres. Il était à la tête d'une famille nombreuse qui l'adorait. Il était célèbre. Mais, brusquement, à l'âge de cinquante ans, il se sentit affreusement malheureux et honteux des livres qu'il avait écrits. Il ne savait plus qui il était. Il traversait une crise spirituelle profonde, et trouvait l'Église orthodoxe trop stricte et trop dogmatique pour l'aider. Sa vie devait changer. Il n'écrirait plus de romans et, désormais, mènerait l'existence d'un paysan lambda. Il renoncerait à ses biens et à tous les droits sur ses livres. Alors il demanda à ses proches de le rejoindre dans cette nouvelle vie consacrée à aider son prochain et à la spiritualité.

À son plus grand désarroi, ses proches, et Sophie en tête, réagirent avec colère. Il leur demandait d'abandonner leur mode de vie, leur confort et de rayer de la carte le futur héritage des enfants. Sophie n'éprouvait pas le besoin de changer radicalement de style de vie et protestait contre son mari qui l'accusait d'avoir une nature mauvaise et matérialiste. Il s'ensuivit des querelles interminables, et aucun ne changea d'avis. Désormais, quand Tolstoï regardait sa femme, il ne voyait en elle qu'une personne qui l'utilisait pour sa renommée et son argent. C'était clairement pour cette raison qu'elle l'avait épousé. Et quand Sophie regardait son mari, elle n'y voyait qu'un parfait hypocrite. Même s'il avait abandonné ses droits de propriété, il continuait de mener grand train et de lui demander de

l'argent pour ses vêtements. Il s'habillait comme un paysan, mais s'il tombait malade, il montait à bord d'une voiture de chemin de fer privée, particulièrement luxueuse, et allait passer sa convalescence dans une villa du Sud. Et malgré ses nouveaux vœux de célibat, il continuait de lui faire des enfants.

Tolstoï aspirait à une vie simple et spirituelle, et Sophie représentait désormais l'obstacle majeur. Il trouvait sa présence à la maison trop étouffante. Il lui écrivit une lettre où il terminait par ces mots : « Tu attribues ce qui s'est passé à tout sauf à une seule chose – que tu es la cause involontaire de mes souffrances. Une lutte à mort s'engage entre nous. » Son amertume croissante à l'égard des habitudes de Sophie qu'il jugeait matérialistes lui inspira *La Sonate à Kreutzer*, une longue nouvelle clairement fondée sur leur vie maritale et brossant un portrait très noir de son épouse. Sophie crut devenir folle. Finalement, en 1894, elle craqua. Imitant l'un des personnages d'une histoire écrite par son mari, elle décida de se donner la mort en sortant dans la neige et en se laissant mourir de froid. Un membre de sa famille la récupéra et la ramena à la maison. Elle fit deux nouvelles tentatives de suicide, sans jamais réussir à se tuer.

Le schéma comportemental du couple devenait de plus en plus violent. Tolstoï poussait sa femme à bout, elle commettait un acte désespéré ; puis il regrettait sa froideur et implorait son pardon. Il lui céda sur certains points, autorisant ses proches à conserver les droits sur ses précédents livres. Puis une nouvelle attitude de Sophie lui faisait regretter ce qu'il venait de faire. Elle essayait constamment de monter les enfants contre lui. Elle devait lire tout ce qu'il écrivait dans ses journaux intimes, et s'il les cachait, elle finissait par les trouver et les lire en secret. Elle surveillait ses moindres faits et gestes. Il lui reprochait violemment de fourrer constamment son nez

dans ses affaires, au point qu'il en tombait parfois malade, et c'était elle, alors, qui regrettait ses actes. Qu'est-ce qui les maintenait ensemble, ces deux-là ? Chacun aspirait désespérément à être accepté et aimé de l'autre, mais cela ne semblait plus possible désormais.

Après des années de souffrance au sein de son ménage, Tolstoï finit par prendre une décision à la fin du mois d'octobre 1910 : au milieu de la nuit, il s'esquiva en douce avec un ami médecin, déterminé à quitter Sophie pour de bon. Pendant tout le trajet, il ne cessa de trembler, terrorisé à l'idée d'être surpris et doublé par son épouse, mais il réussit à sauter dans un train et à s'éloigner d'elle. Lorsqu'elle apprit la nouvelle, Sophie fit une nouvelle tentative de suicide en se jetant dans un étang et, une fois de plus, fut sauvée *in extremis*. Elle écrivit une lettre à Tolstoï, le suppliant de revenir. Oui, elle changerait ses habitudes. Elle renoncerait à tout luxe superflu. Elle se consacrerait à la spiritualité. Elle l'aimerait inconditionnellement. Elle ne pouvait pas vivre sans lui.

La liberté volée par Tolstoï fut de courte durée. Tous les journaux racontaient qu'il s'était enfui de chez lui pour échapper à sa femme. À chaque arrêt du train, des journalistes, des admirateurs et des curieux l'assaillaient. Il ne supportait plus le monde et le froid glacial qui régnait dans le wagon. Il ne tarda pas à tomber gravement malade et dut être transporté au domicile d'un chef de gare dans un village isolé. Il était à l'agonie. Il apprit que Sophie était arrivée dans le village, mais ne supporta pas l'idée de la revoir maintenant. La famille préféra la tenir à distance, l'obligeant à rester dehors, à regarder par la fenêtre son époux en train d'agoniser. Puis, lorsqu'il perdit conscience, elle fut autorisée à entrer dans la chambre. Elle s'agenouilla près de lui, le couvrant de baisers sur le front, et lui murmura à l'oreille : « Pardonne-moi. Je t'en prie, pardonne-moi. » Il

mourut peu de temps après. Un mois plus tard, un visiteur de passage dans la maison du couple rapporta ces paroles de Sophie : « Que m'est-il arrivé ? Comment puis-je avoir fait cela ? Vous savez, je l'ai tué. »

Interprétation – Léon Tolstoï manifestait tous les signes du grand narcissique. Sa mère était morte lorsqu'il avait deux ans et il ne put jamais combler le vide béant qu'elle laissa en lui, malgré ses nombreuses liaisons amoureuses. Il commit nombre d'imprudences dans sa jeunesse, comme pour se sentir entier et vivant. Il était constamment dégoûté de lui-même et n'arrivait pas à savoir qui il était exactement. Il transféra ses incertitudes intérieures dans ses romans, adoptant différentes casquettes à travers les personnages qu'il créait. Et, à l'âge de cinquante ans, il finit par tomber dans une crise profonde liée à son sentiment d'identité incohérent. Sophie elle-même n'était pas en reste en matière de narcissisme. Mais lorsque nous étudions la nature humaine, nous avons tendance à accorder une importance excessive aux traits de caractère des individus et à ignorer le tableau infiniment plus complexe de la manière dont les partenaires se façonnent mutuellement et constamment au sein de leur relation. Une relation de couple possède sa vie et sa personnalité propres. Et une relation peut, elle aussi, être très narcissique en accentuant les tendances narcissiques de chacun.

Généralement, ce qui transforme un couple en relation narcissique, c'est le manque d'empathie qui pousse les partenaires à se retrancher de plus en plus profondément dans leurs positions défensives respectives. Dans le cas du couple Tolstoï, le schéma s'est mis en place dès le départ, au moment où Léon a fait lire son journal intime à sa future épouse. Chacun voyait l'autre à travers le prisme de

ses propres valeurs. Pour Sophie, élevée dans une famille traditionnelle, c'était l'acte d'un homme qui regrettait clairement sa demande en mariage ; pour Tolstoï, l'artiste iconoclaste, la réaction de sa future épouse signifiait qu'elle était incapable de percer son âme, d'essayer de comprendre son désir d'entamer une nouvelle vie d'homme marié. Aucun ne comprenait l'autre et chacun a durci ses positions pendant quarante-huit ans.

La crise spirituelle de Tolstoï symbolisait cette dynamique narcissique. Si seulement, à ce moment-là, chacun avait pu tenter de se mettre à la place de l'autre. Tolstoï aurait pu prévoir la réaction de sa femme. Elle avait vécu toute sa vie dans un confort relatif qui l'avait aidée à gérer ses fréquentes grossesses et l'éducation de ses nombreux enfants. Elle n'avait jamais été dans la spiritualité. Leur relation avait toujours été plus charnelle. Comment aurait-il pu s'attendre à ce qu'elle change soudain ? Ses exigences étaient presque sadiques. Il aurait pu simplement expliquer sa position sans exiger d'elle qu'elle le suive et lui montrer qu'il comprenait sa position et ses besoins à elle. Cela aurait exprimé une véritable spiritualité de sa part à lui. Et elle, au lieu de se focaliser sur l'hypocrisie de son époux, aurait pu voir un homme manifestement mécontent de lui, un homme qui ne s'était jamais senti suffisamment aimé depuis sa petite enfance et qui traversait une véritable crise personnelle. Elle aurait pu lui offrir son amour et son soutien, l'encourager dans sa nouvelle vie tout en refusant gentiment de le suivre.

L'empathie agit à l'inverse d'un narcissisme mutuel. Si elle vient de l'un des partenaires, elle a tendance à apaiser et à encourager l'empathie de l'autre. Il est difficile de rester sur ses positions lorsque l'autre se met à votre place. Vous êtes incité à faire la même chose. Au fond d'eux, les gens aspirent à abandonner leur résistance. Il est

exténuant d'être continuellement sur la défensive et dans la méfiance.

Le meilleur moyen d'utiliser l'empathie au sein de votre relation est de comprendre le système de valeurs de votre partenaire qui, inévitablement, est différent du vôtre. Ce que l'autre interprète comme un signe d'amour, d'attention ou de générosité n'est souvent pas votre manière de considérer l'amour, l'attention ou la générosité. Les systèmes de valeurs s'instaurent largement dans la petite enfance et ne sont pas créés consciemment. Si vous gardez à l'esprit le système de valeurs de votre interlocuteur, vous pourrez voir les choses à travers son prisme au moment où vous auriez tendance, au contraire, à adopter une position défensive. Mêmes les grands narcissiques peuvent être sortis de leur coquille de cette manière, parce qu'une telle attention est rare. Mesurez toutes vos relations sur l'échelle du narcissisme. Et dites-vous que ce n'est pas vous ou l'autre qu'il faut changer, mais la dynamique relationnelle elle-même.

4. Le narcissique sain – le déchiffreur d'humeur. En octobre 1915, le grand explorateur britannique sir Ernest Henry Shackleton (1874-1922) ordonna à ses hommes d'abandonner le navire l'*Endurance*, prisonnier des glaces au milieu de la banquise antarctique depuis plus de huit mois et qui commençait à prendre l'eau. Pour Shackleton, cela signifiait devoir renoncer à son grand rêve : celui de réaliser la première traversée terrestre du continent antarctique avec ses hommes. Cela aurait été l'apogée de sa brillante carrière d'explorateur, mais désormais il devait faire face à une bien plus grande responsabilité – celle d'assurer le retour à la maison des vingt-sept hommes de son équipage. Leurs vies allaient dépendre de ses décisions quotidiennes.

De nombreux obstacles freinaient la réalisation de son objectif : l'hiver terrible qui les attendait, les courants dérivants susceptibles d'emporter la banquise sur laquelle ils allaient camper, l'obscurité envahissante, la raréfaction des ressources alimentaires, l'absence de tout contact radio ou de bateau pour les transporter, lui et son équipage. Mais le principal danger, celui qu'il redoutait le plus, était le moral de ses hommes. Il suffisait de quelques mécontents pour répandre le ressentiment et le pessimisme comme une traînée de poudre. Il se disait que bientôt, ses hommes ne travailleraient plus aussi dur, refuseraient de l'écouter et perdraient confiance dans son leadership. Dans ces conditions, c'était le risque du chacun pour soi, et un climat aussi délétère ne pourrait qu'entraîner des catastrophes et des pertes humaines. Shackleton allait devoir surveiller davantage le moral du groupe que le changement des conditions météorologiques.

La première chose à faire était de prendre les devants et d'insuffler à l'équipage l'état d'esprit adéquat. Tout partait du chef. Il allait devoir dissimuler ses propres doutes et peurs. Le premier matin passé sur la banquise, il se leva avant tout le monde et prépara une énorme quantité de thé brûlant. En le servant à chacun de ses hommes à tour de rôle, il sentait qu'ils l'observaient à la recherche d'indices leur permettant de savoir que penser de la situation critique dans laquelle ils se trouvaient. Alors il afficha un certain entrain et sortit même quelques traits d'humour sur leur nouvel environnement et l'obscurité qui gagnait du terrain. Ce n'était pas le bon moment pour leur exposer ses idées, les solutions qu'il envisageait pour sortir du pétrin. Cela les rendrait trop inquiets. Il n'exprimait pas verbalement son optimisme, mais le laissait transparaître dans son attitude et son langage corporel – il le simulait, bien sûr, mais comment aurait-il pu en être autrement ?

Ils savaient tous qu'ils étaient coincés là pour l'hiver à venir. Il leur fallait des distractions, quelque chose pour occuper leur esprit et garder le moral. Alors, chaque jour, Shackleton établissait un planning des tâches, désignant à chacun la mission qui lui était confiée pour la journée. Il essayait de les diversifier au maximum en formant différents groupes, en effectuant régulièrement une rotation des effectifs et en veillant à ce que chacun n'exécute pas trop souvent la même tâche. Chaque jour, il y avait un objectif simple à accomplir – des pingouins ou des phoques à chasser, des vivres supplémentaires à transférer du navire vers les tentes, un meilleur campement à construire. À la fin de la journée, tout le monde se retrouvait autour du feu de camp ; chacun des hommes était satisfait d'avoir contribué à rendre la vie du groupe un peu plus facile.

Au fil des jours, Shackleton développait une perception de plus en plus fine des changements d'humeur de ses hommes. Autour du feu de camp, il allait voir chacun pour discuter. Avec les scientifiques, il parlait science ; avec les plus artistes d'entre eux, de ses poètes et compositeurs favoris. Il se mettait dans la peau de chacun d'eux et se montrait particulièrement attentif au moindre problème qu'ils rencontraient. Le cuisinier semblait tout spécialement chagriné de devoir tuer son chat, car il n'y avait plus rien pour le nourrir. Shackleton se proposa de le tuer à sa place. Il apparaissait clairement que le médecin à bord peinait à accomplir les tâches les plus dures physiquement ; le soir, il mangeait lentement et soupirait de fatigue. Lorsque Shackleton allait lui parler, il sentait que son moral diminuait de jour en jour. Sans lui donner l'impression qu'il tirait au flanc, Shackleton modifia le planning des tâches pour lui confier des missions moins lourdes physiquement mais tout aussi cruciales.

Il identifia rapidement quelques maillons faibles au sein du groupe. D'abord, Frank Hurley, le photographe du navire. Il faisait bien son travail et ne se plaignait jamais de devoir accomplir d'autres corvées, mais c'était quelqu'un qui avait besoin de se sentir important. Il avait un côté un peu snob. Alors, les premiers jours passés sur la banquise, Shackleton veilla à lui demander son avis sur toutes les questions majeures, telles que les réserves de nourriture, et à le féliciter pour ses idées. De plus, il lui donna une tente individuelle, ce qui permit à Hurley de se sentir plus important que les autres et à Shackleton de garder plus facilement un œil sur lui. Quant au navigateur, Hubert Hudson, c'était un homme très égocentrique qui possédait une très mauvaise capacité d'écoute. Il réclamait donc une attention constante. Shackleton parlait davantage avec lui qu'avec les autres et l'invitait dans sa tente. S'il soupçonnait d'autres hommes du groupe d'être mécontents sans le dire ouvertement, il les répartissait dans différentes tentes pour diluer leur mauvaise influence potentielle sur les autres.

À mesure que l'hiver passait, Shackleton se montrait de plus en plus attentif à ses hommes. À certains moments, il identifiait très bien leur lassitude à leur posture et au mutisme dans lequel ils s'enfonçaient peu à peu. Alors il organisait des événements sportifs sur la glace durant les jours sans soleil et des loisirs le soir – musique, blagues, contes, etc. Chaque jour férié était soigneusement respecté et Shackleton préparait une grande fête pour ses hommes. Les journées de dérive interminables étaient jalonnées de points forts, d'événements marquants, et Shackleton se mit à observer quelque chose de remarquable : ses hommes respiraient la gaieté et semblaient même apprécier les difficultés de vivre sur une banquise en dérive.

Plus tard, lorsque la banquise sur laquelle ils campaient se fut réduite comme peau de chagrin, ce qui devenait très dangereux, Shackleton ordonna à ses hommes de monter dans les trois petits canots de sauvetage récupérés sur l'*Endurance*. Il fallait rejoindre la terre ferme. Shackleton regroupa les trois canots et, bravant les eaux agitées, l'équipage réussit à accoster sur une petite plage de l'île de l'Éléphant, une île montagneuse située au sud-ouest de l'Antarctique. Toutefois, après avoir fait rapidement le tour de l'île, Shackleton se rendit compte que les conditions qu'elle offrait étaient, à certains égards, pires que sur la banquise. Le temps jouait contre eux. Le jour même, Shackleton demanda à ses hommes de préparer un bateau pour une tentative hautement risquée : atteindre la bande de terre la plus accessible et la plus habitée de la région, l'île de Géorgie du Sud, à 800 milles (plus de 1 400 kilomètres) au nord-est. Ses chances de réussite étaient maigres, mais de toute façon, ses hommes ne pourraient pas survivre longtemps sur l'île de l'Éléphant, très exposée aux assauts de l'océan et où les animaux à chasser étaient peu nombreux.

Shackleton devait choisir très soigneusement les cinq hommes qui allaient l'accompagner dans cette expédition périlleuse. Il fit notamment un choix très étrange, celui de Harry McNeish. Ce dernier était charpentier sur l'*Endurance* et le membre le plus âgé de l'équipage – cinquante-sept ans. Il pouvait se montrer ronchon et rechignait souvent aux tâches à accomplir. Même s'il allait certainement poser des problèmes durant le voyage, vu les difficultés et la promiscuité qui les attendaient, Shackleton avait trop peur de le laisser sur l'île avec les autres. Il lui confia donc la mission d'aménager la barque pour l'expédition, ce qui lui permettrait de se sentir personnellement responsable de la sécurité de l'embarcation et

d’avoir l’esprit constamment occupé par la nécessité de maintenir sa navigabilité.

À un moment donné, au cours du voyage, Shackleton vit le moral de McNeish baisser, et soudain le vit cesser de ramer. Il sentit aussitôt le danger – s’il lui criait dessus ou lui ordonnait de reprendre les rames, celui-ci risquait de se rebeller davantage, et avec si peu d’hommes entassés dans une si petite embarcation pendant de si longues semaines sans réserves de nourriture suffisantes, les choses pouvaient très mal tourner. Improvisant, Shackleton stoppa la barque et ordonna qu’on fasse bouillir du lait. Il ajouta que tout le monde commençait à être fatigué, y compris lui, et qu’ils avaient besoin de se changer les idées. Il épargna ainsi à McNeish la gêne d’être stigmatisé et, pendant tout le reste du voyage, Shackleton répéta son stratagème aussi souvent que nécessaire.

À quelques kilomètres de leur destination, une tempête éclata soudain et les fit reculer. En cherchant désespérément un autre moyen d’aborder l’île, ils virent un petit oiseau tournoyer au-dessus de leurs têtes et tenter de se poser sur leur bateau. Shackleton s’efforça de garder son sang-froid habituel, mais il le perdit brusquement ; debout, il se mit à brandir rageusement son poing en direction du volatile et à lui lancer des jurons. Puis, presque aussitôt, il se sentit terriblement gêné et se rassit. Pendant quinze mois, il avait contrôlé toutes ses frustrations pour le bien de son équipage et permettre à ses hommes de garder le moral. Il avait donné l’exemple. Ce n’était pas le moment de flancher. Quelques minutes plus tard, il se moqua de lui-même et se jura de ne plus jamais se donner ainsi en spectacle, quelle que fût la pression.

Au terme d’un voyage qui s’était déroulé dans les pires conditions qu’on ait pu imaginer, sur un océan régulièrement déchaîné, le

minuscule bateau finit par arriver sur l'île de la Géorgie du Sud et, quelques mois plus tard, avec l'aide des baleiniers qui y travaillaient, tous les hommes restés sur l'île de l'Éléphant purent être sauvés. Un miracle. Étant donné le climat, la physionomie du terrain, les minuscules embarcations et les maigres ressources alimentaires dont ils disposaient, ce fut l'un des témoignages de survie les plus remarquables de l'Histoire. La rumeur selon laquelle Shackleton avait joué un rôle de leader essentiel se répandit lentement. Comme le résuma plus tard l'explorateur et alpiniste néo-zélandais sir Edmund Hillary : « Pour diriger une expédition scientifique, donnez-moi Scott ; pour un voyage rapide et efficace, donnez-moi Amundsen ; mais quand vous êtes dans une situation désespérée et qu'il ne semble y avoir aucune issue possible, agenouillez-vous et priez pour qu'on vous envoie Shackleton. »

Interprétation – Lorsque Shackleton s'est retrouvé responsable de tant d'hommes dans des circonstances si désespérées, il a compris ce qui ferait la différence entre la vie et la mort : leur attitude. Ce n'est pas quelque chose de visible. C'est rarement abordé ou analysé dans les livres. Il n'existe pas de manuel pédagogique sur le sujet. Et pourtant, c'était le facteur le plus important de tous. Une légère baisse de moral, quelques fissures dans la cohésion du groupe, et il serait devenu trop difficile de prendre les bonnes décisions sous de telles contraintes. Tenter de se libérer des glaces avec l'impatience et la pression d'un équipage aurait certainement mené tout le monde à la mort. Shackleton était rappelé à la condition la plus élémentaire, la plus primitive de l'animal humain – un groupe en danger avec des membres qui dépendaient les uns des autres pour survivre. C'était précisément dans des conditions similaires que nos ancêtres les plus éloignés avaient développé leurs compétences sociales, cette capacité

inouïe de l'être humain à deviner les humeurs et les pensées de ses semblables, et à coopérer. Et durant les mois privés de soleil sur la banquise, Shackleton lui-même a redécouvert cette faculté d'empathie ancestrale que nous possédons tous sans forcément l'utiliser. Il n'avait pas le choix.

La manière dont Shackleton s'y est pris pour accomplir cet exploit devrait nous servir de modèle. D'abord, il a compris le rôle essentiel que sa propre attitude pouvait jouer. C'est le « leader » qui transmet au groupe son état d'esprit. Cela se passe largement au niveau non verbal, ceux qui l'entouraient percevant son langage corporel et le ton de sa voix. Shackleton s'est donné une attitude de confiance totale et d'optimisme, et a observé son influence sur ses hommes.

Ensuite, il a dû répartir son attention le plus équitablement possible entre les différents membres du groupe. Il surveillait la fréquence des discussions pendant les repas et des jurons pendant l'accomplissement des corvées journalières ; il voyait avec quelle rapidité le moral de l'équipage remontait dès que les moments de divertissement commençaient. Il devinait l'état émotionnel de chaque individu au ton de sa voix, à la vitesse à laquelle il mangeait, à la lenteur avec laquelle il se levait le matin. S'il observait une humeur particulière chez l'un de ses hommes tel ou tel jour, il essayait d'anticiper ce qu'il pourrait bien lui donner à faire en se mettant à sa place. Il recherchait le moindre signe de frustration ou d'insécurité intérieure dans ses paroles et dans ses gestes. Il devait les traiter tous différemment, selon la personnalité de chacun. Il devait aussi réajuster constamment ses lectures de leurs émotions, car leurs humeurs variaient rapidement.

Enfin, dès qu'il avait détecté une baisse de moral ou une attitude négative, il devait procéder avec tact. Les réprimander aurait

simplement contribué à ce qu'ils se sentent honteux et mis à l'écart, et l'effet aurait été contagieux. Il était préférable de les inciter à parler, de se mettre à leur place et de trouver des moyens indirects, soit de leur remonter le moral, soit de les isoler sans qu'ils s'en aperçoivent. Avec la pratique, Shackleton se vit faire d'énormes progrès dans ce domaine. D'un seul regard le matin, il était quasiment capable d'anticiper les comportements de ses hommes au cours de la journée. D'ailleurs, certains pensaient qu'il était médium.

Quelle leçon tirer de cet exemple ? Que ce qui nous pousse à développer notre pouvoir d'empathie est la nécessité. Si nous sentons que notre survie dépend de notre capacité à évaluer l'humeur et l'état d'esprit de nos congénères, nous trouverons l'attention nécessaire et exploiterons ce pouvoir. En temps normal, nous n'en éprouvons pas la nécessité. Nous nous imaginons comprendre assez bien nos interlocuteurs. La vie est parfois dure et bien d'autres tâches nous attendent. Nous sommes paresseux et préférons nous fier à nos préjugés. Pourtant, c'est *bel et bien* une question de vie ou de mort, et notre réussite dépend *en effet* du développement de notre faculté d'empathie. Simplement, nous n'en avons pas conscience parce que nous ne voyons pas le lien entre les problèmes que nous rencontrons dans l'existence et notre tendance à mal interpréter les humeurs et les intentions de nos interlocuteurs. Résultat : nous ratons sans cesse des opportunités.

À cet égard, la première étape est la plus importante : il s'agit de réaliser que vous possédez un outil social remarquable que vous n'exploitez pas. Et le meilleur moyen de le découvrir est de le tester. Cessez votre monologue intérieur continuel et prêtez davantage attention aux gens qui vous entourent. Connectez-vous aux humeurs changeantes des individus et des groupes. Essayez de deviner la

psychologie de chaque personne et ce qui la motive. De voir les choses de son point de vue, de pénétrer dans son monde et son système de valeurs. Vous découvrirez soudain un univers entier de comportements non verbaux dont vous ignoriez l'existence, comme si vos yeux pouvaient désormais voir les ultraviolets. Une fois que vous sentirez ce pouvoir, vous *ressentirez* son importance et cela vous ouvrira de nouvelles possibilités sociales.

> Je ne demande pas à une personne blessée comment elle se sent… Je deviens moi-même cette personne blessée.
>
> *Walt Whitman*

3

Découvrez ce qui se cache derrière le masque

La loi de la persona

Les individus auxquels nous avons affaire ont tendance à porter le masque qui les montre sous le jour le plus favorable – celui de l'humilité, de l'assurance et du zèle. Ils disent ce qu'il convient de dire, sourient et semblent intéressés par nos idées. Ils apprennent à dissimuler leurs insécurités intérieures et leurs sentiments d'envie. Si nous prenons leur apparence pour la réalité, nous ne connaîtrons jamais vraiment leurs véritables sentiments ou émotions et, un jour, nous serons très surpris par leur résistance soudaine, leur brusque hostilité à notre égard ou leurs comportements manipulateurs. Heureusement, le masque possède des failles. Les êtres humains laissent échapper leurs véritables sentiments et leurs désirs inconscients dans les signaux non verbaux qu'ils ne peuvent pas totalement contrôler – les expressions faciales, les inflexions de la voix, les tensions corporelles et les gestes nerveux

involontaires. Vous devez maîtriser ce langage en vous transformant en décrypteur hors pair des hommes et des femmes de votre entourage. Fort de ce savoir, vous pouvez prendre les bonnes mesures de défense. Et, inversement, puisque les autres vous jugent sur votre apparence, vous devez apprendre à leur montrer le meilleur visage et à jouer votre rôle du mieux possible pour produire sur eux un effet optimal.

Le langage du corps

Un matin d'août 1919, alors âgé de dix-sept ans, celui qui deviendra plus tard le grand pionnier de l'hypnose et l'un des psychologues les plus influents du XX^e^ siècle se réveilla en découvrant que certaines parties de son corps étaient paralysées. Au cours des jours suivants, Milton Erickson vit la paralysie s'étendre. On lui diagnostiqua bientôt la polio, une maladie presque épidémique à l'époque. Allongé sur son lit, il entendit sa mère discuter de son cas dans une autre pièce avec deux spécialistes appelés pour l'occasion. Croyant que le jeune Erickson était endormi, l'un des médecins dit à sa mère : « Votre fils sera mort d'ici demain. » Sa mère entra dans sa chambre en essayant de dissimuler son chagrin, loin de penser que son fils avait entendu la conversation. Erickson lui demanda plusieurs fois de déplacer la commode près de son lit… oui, là, non, un peu plus loin… La maman se dit qu'il était en train de délirer, mais pas du tout : en fait, l'adolescent cherchait à la détourner de son angoisse et voulait que le miroir sur la commode soit positionné juste comme il faut pour lui permettre, s'il commençait à perdre conscience, de concentrer son attention sur le coucher de soleil qui se reflétait dedans et de fixer l'image aussi longtemps que possible. Le soleil revenait tous les jours ; peut-être que lui aussi reviendrait le lendemain et donnerait tort aux médecins. En quelques heures, il tomba dans le coma.

L'adolescent reprit conscience trois jours plus tard. D'une certaine manière, il avait trompé la mort, mais maintenant la paralysie avait gagné tout son corps. Même ses lèvres étaient paralysées. Il ne pouvait faire le moindre geste, le moindre mouvement, ni communiquer avec ses proches. La seule partie du corps qu'il pouvait bouger était… ses globes oculaires, ce qui lui permettait de balayer du regard l'espace étroit de sa chambre. Mis en quarantaine dans la maison d'une ferme du Wisconsin, l'État rural où il avait grandi, il avait pour seule compagnie ses sept sœurs, son frère, ses parents et une garde-malade. Pour quelqu'un au mental si actif, l'ennui qu'il éprouvait était atroce. Mais un jour qu'il écoutait ses sœurs parler entre elles, il prit conscience de quelque chose qu'il n'avait jamais remarqué auparavant. Lorsqu'elles parlaient, leur visage faisait toutes sortes de mimiques et le ton de leur voix semblait animé d'une vie propre. L'une des sœurs disait à sa voisine : « Oui, c'est une bonne idée », mais le ton de sa voix était si monotone et le rictus sur son visage si manifeste qu'elle semblait dire en réalité : « Je ne pense absolument pas que ce soit une bonne idée. » Un oui pouvait vouloir dire non.

Désormais, il prêta attention à ce genre de choses. C'était un jeu stimulant. Le lendemain, il compta seize formes de *non* différentes exprimées verbalement et signalant différents degrés de refus, toutes accompagnées de différentes expressions faciales. À un moment donné, il remarqua l'une de ses sœurs dire oui à quelque chose alors qu'elle hochait la tête en signe de refus. C'était très subtil, mais il le vit. Si les gens disaient oui alors qu'ils pensaient non, cela se voyait à leurs grimaces et à leur langage corporel. À une autre occasion, il vit une autre de ses sœurs offrir une pomme à l'une d'elles, mais la tension de son visage et la raideur de ses bras indiquaient qu'elle se montrait juste polie et souhaitait, en réalité, garder la pomme pour

elle. L'autre n'avait pas déchiffré le message, alors que pour lui, c'était évident.

Incapable de participer aux conversations de ses proches, il concentrait totalement son esprit sur l'observation des gestes des mains, des mouvements des sourcils et du ton de la voix, attentif à des bras qui se repliaient soudain en signe de fermeture. Il remarqua, par exemple, à quel point les veines du cou de ses sœurs commençaient à gonfler lorsqu'elles étaient là, debout, à côté de lui, signe de la nervosité intérieure qu'elles éprouvaient en sa présence. Les variations de leur respiration lorsqu'elles parlaient le fascinaient, et il découvrit que certains rythmes révélaient l'ennui et étaient généralement suivis d'un bâillement. Les cheveux semblaient jouer un rôle important chez ses sœurs. Lorsqu'elles ramenaient intentionnellement quelques mèches en arrière, c'était un signe d'impatience – « J'en ai assez entendu ; tais-toi maintenant ». Mais un geste plus rapide, plus inconscient, pouvait indiquer qu'elles étaient captivées et dans une écoute très attentive.

Coincé dans son lit, Erickson développa une ouïe beaucoup plus fine. Il pouvait désormais saisir des conversations dans l'autre pièce, là où ses proches n'essayaient pas de faire comme si tout allait bien devant lui. Et il ne tarda pas à observer un schéma particulier – dans une conversation, les gens étaient rarement directs. L'une de ses sœurs pouvait tourner autour du pot pendant de longues minutes, procédant par sous-entendus pour exprimer aux autres ce qu'elle voulait vraiment – par exemple, emprunter un vêtement ou entendre des excuses. Son désir caché était clairement manifesté par le ton de sa voix qui soulignait certains mots. Elle espérait que les autres comprennent ses allusions et lui donnent ce qu'elle voulait, mais souvent ils ne captaient pas ses signaux et elle était alors obligée de

dire ouvertement ce qu'elle attendait d'eux. Toutes les conversations qu'Erickson entendait de loin s'inscrivaient dans ce schéma récurrent. Deviner le plus rapidement possible ce que sa sœur cherchait à exprimer devint vite un jeu pour lui.

C'était comme si, dans sa paralysie, il avait soudain pris conscience d'un autre canal de communication humaine, d'un second langage à travers lequel les individus exprimaient quelque chose du plus profond d'eux-mêmes, parfois sans en être conscients. Et si lui, Erickson, parvenait à maîtriser les subtilités de ce langage ? En quoi cela modifierait-il sa perception des autres ? Pourrait-il étendre ses facultés de décryptage aux gestes quasiment invisibles que les gens faisaient avec leurs lèvres, leur souffle, le degré de tension dans leurs mains ?

Quelques mois plus tard, un jour qu'il était assis près d'une fenêtre dans un fauteuil inclinable que sa famille avait spécialement conçu pour lui, il écouta son frère et ses sœurs jouer dehors. (Il avait retrouvé la possibilité de bouger ses lèvres et pouvait parler, mais son corps restait paralysé.) Il voulait tellement aller jouer avec eux ! Comme s'il oubliait momentanément sa paralysie, dans sa tête, il se mit à se lever et, pendant une fraction de seconde, il sentit une infime contraction musculaire dans sa jambe ; c'était la première fois qu'il percevait un mouvement dans son corps. Les médecins avaient dit à sa mère qu'il ne remarcherait jamais, mais ils s'étaient déjà trompés. Fort de cette légère contraction musculaire, il décida de tenter une expérience. Il se concentra entièrement sur l'un des muscles de sa jambe en se rappelant la sensation qu'il avait avant sa paralysie, en désirant intensément la mouvoir et en imaginant qu'elle fonctionnait à nouveau. Puis il demanda à sa garde-malade de lui masser cette zone. Il répéta régulièrement ce protocole. Et, lentement, avec des

hauts et des bas, il sentit le mouvement revenir dans le muscle de sa jambe. À travers ce processus incroyablement lent, il apprit par lui-même à se lever, puis à faire quelques pas, puis à marcher tout autour de sa chambre, puis à marcher dehors en augmentant peu à peu les distances parcourues.

En utilisant sa volonté et son imagination, Erickson fut capable de modifier son état physique et de retrouver l'ensemble de ses capacités motrices. Il avait désormais la preuve que le corps et l'esprit marchent ensemble d'une manière dont nous n'avons guère conscience. Désireux d'explorer davantage ce phénomène, le jeune Erickson décida de faire des études de médecine et de psychologie et, à la fin des années 1920, commença à pratiquer la psychiatrie dans différents hôpitaux. Il ne tarda pas à développer sa propre méthode, une méthode diamétralement opposée à celle des autres professionnels du domaine. La quasi-totalité des psychiatres se focalisaient largement sur les mots. Ils faisaient parler leurs patients, notamment de leur petite enfance, en espérant pouvoir accéder à leur inconscient. Alors qu'Erickson se focalisait principalement sur la présence physique de ses patients, à ses yeux la porte d'entrée sur leur vie mentale et leur inconscient. Les mots servent souvent à camoufler, à dissimuler ce qui se passe réellement. En mettant totalement à l'aise ses patients, Erickson parvenait à détecter des signes de tension cachée et de désirs insatisfaits à travers leur visage, leur voix et leur posture. En fait, il explorait profondément le monde de la communication non verbale.

Sa devise était : « Observe, observe, observe. » Pour cela, il avait un carnet dans lequel il notait toutes ses observations. L'un des éléments qui le fascinaient tout particulièrement était la démarche des individus, ce qui traduisait sans doute ses propres difficultés à

réapprendre la marche. Il observait les gens marcher aux quatre coins de la ville. Il prêtait attention à leur pas, du plus lourd au plus léger : il y avait la démarche dynamique et assurée des individus persévérants et résolus ; la démarche légère de ceux qui semblaient plus indécis ; la démarche fluide et légèrement sautillante de ceux qui semblaient plus indolents ; la démarche sinueuse de ceux qui étaient perdus dans leurs pensées. Il observait minutieusement le balancement marqué des hanches ou le port altier de la personne qui avait une solide confiance en elle. Il y avait aussi la démarche des individus désireux de dissimuler une faiblesse ou une insécurité intérieure – la foulée masculine exagérée, le pas traînant, nonchalant, de l'adolescent rebelle. Il remarquait les brusques changements dans la démarche d'une personne qui s'enthousiasmait ou s'agitait intérieurement. Toutes ces observations lui fournissaient de multiples informations sur l'humeur et le niveau de confiance personnelle des individus.

Dans son cabinet, il avait placé sa table de travail tout au fond de la pièce pour obliger les patients à s'avancer vers lui. Il observait leur démarche en début de séance et en quoi elle avait changé après la séance. Il scrutait leur manière de s'asseoir, le degré de tension dans leurs mains lorsqu'ils s'appuyaient sur les bras du fauteuil, le contact visuel qu'ils établissaient en lui parlant. En l'espace de quelques secondes, avant même qu'ils ouvrent la bouche, Erickson avait décodé leurs insécurités et leurs rigidités intérieures en ayant observé leur langage corporel.

À une certaine époque de sa vie professionnelle, Erickson travailla dans un service spécialisé dans les troubles mentaux. Un cas lui fut présenté, celui d'un patient qui laissait perplexes les psychologues du service. Il s'agissait d'un ancien homme d'affaires qui avait fait

fortune, puis tout perdu suite à la Grande Dépression. L'homme n'arrêtait pas de crier et de balancer ses bras tendus d'avant en arrière. Personne ne comprenait l'origine de son tic ni comment l'aider. Le faire parler n'était pas facile et ne menait nulle part. Mais dès l'instant où Erickson vit l'homme, il comprit la nature de son problème – à travers ce geste, il exprimait les vains efforts qu'il avait faits dans sa vie pour avancer et le désespoir qui en avait résulté. Erickson s'avança vers lui et lui dit : « Votre vie a connu bien des hauts et des bas », et en lui disant cela, il leva et baissa les bras plusieurs fois de suite. L'homme sembla intéressé par ce nouveau mouvement qui ne tarda pas à devenir son nouveau tic.

En collaboration avec un ergothérapeute, Erickson mit des feuilles de papier de verre dans les mains du patient et déposa un bloc de bois devant lui. L'homme se passionna rapidement pour le ponçage du bois et fut comme ensorcelé par l'odeur qui s'en dégageait. Il cessa de crier et prit des cours de menuiserie. Très vite, il sculpta des jeux d'échecs – un travail complexe – et se mit à les vendre. En se focalisant exclusivement sur son langage corporel et en modifiant le mouvement de ses bras, Erickson réussit à déverrouiller son mental et à le guérir.

Erickson était également fasciné par les différences de communication non verbale entre les hommes et les femmes qui traduisaient, à ses yeux, un mode de pensée différent. Il était particulièrement sensible aux tics des femmes, sans doute à cause des mois qu'il avait passés à observer ses sœurs de près. Il était capable d'identifier chaque nuance de leur langage corporel. Un jour, une belle jeune femme vint lui rendre visite, lui racontant qu'elle avait déjà vu plusieurs psychiatres, mais sans succès. Erickson pouvait-il être enfin le bon ? Alors qu'elle continuait de lui parler sans jamais

dévoiler la nature de son problème, Erickson l'observa arracher quelques peluches du tissu de sa manche. Il l'écoutait et acquiesçait de la tête, puis lui posa quelques questions sans intérêt.

Soudain, de but en blanc, il lui lança d'un ton très assuré qu'il était le bon, le seul psychiatre à lui convenir. Surprise par son arrogance, elle lui demanda pourquoi il pensait cela. Il lui répondit qu'il avait besoin de lui poser une autre question pour le lui prouver.

« Depuis combien de temps portez-vous des vêtements de femme ? lui demanda-t-il.

— Comment avez-vous su ? » lui répondit l'homme, abasourdi.

Erickson lui expliqua qu'il avait observé la manière dont il avait arraché quelques peluches du tissu de sa manche sans contourner la zone des seins, comme le font naturellement les femmes – il avait vu ce mouvement trop souvent pour être dupe. De plus, sa façon de parler très affirmée et son débit saccadé paraissaient très virils. Tous les autres psychiatres avaient été trompés par l'apparence extrêmement féminine du jeune homme et sa voix, qu'il avait soigneusement travaillée, mais le corps ne ment pas.

Un autre jour, en entrant dans son cabinet, Erickson vit une nouvelle patiente qui l'attendait. Elle lui expliqua qu'elle était venue le voir pour une phobie de l'avion. Erickson l'interrompit. Sans donner d'explication, il lui demanda de quitter la pièce, puis d'y entrer à nouveau. Elle sembla contrariée, mais s'exécuta, ce qui permit à Erickson d'étudier minutieusement sa démarche et sa posture lorsqu'elle s'assit dans le fauteuil. Il lui demanda ensuite d'expliquer son problème.

« Mon mari m'emmène à l'étranger en septembre et j'ai terriblement peur d'être dans un avion.

— Madame, lui répondit Erickson, lorsqu'un patient vient consulter un psychiatre, la rétention d'informations n'est pas autorisée. Je sais quelque chose de vous. Je vais vous poser une question embarrassante… votre mari est-il au courant de votre liaison amoureuse ?

— Non, lui dit-elle avec étonnement, mais comment avez-vous… ?

— Votre langage corporel me l'a dit. »

Il lui expliqua qu'elle avait croisé ses jambes très serrées, un pied entourant complètement sa cheville. D'après son expérience, toute femme mariée ayant une relation extraconjugale verrouille ainsi son corps. Et elle avait prononcé « *a-broad* » au lieu de « *abroad* »[1] d'un ton hésitant, comme si elle avait honte d'elle-même. De plus, sa démarche révélait qu'elle se sentait prisonnière de relations amoureuses compliquées. Dans les séances qui suivirent, elle amena son amant, marié lui aussi. Erickson demanda à voir l'épouse de l'amant et, lorsque cette dernière entra dans son cabinet, elle s'assit exactement dans la même position verrouillée, le pied collé sous sa cheville.

« Donc vous avez un amant, lui dit-il.

— Oui, mon mari vous l'a dit, n'est-ce pas ?

— Non, je l'ai deviné au langage de votre corps. Maintenant je sais pourquoi votre mari souffre de maux de tête chroniques. »

Erickson entreprit de traiter tout ce petit monde et de les aider à sortir de leurs situations verrouillées et douloureuses.

Au fil des années, son pouvoir d'observation s'étendit à des éléments de communication non verbale quasi imperceptibles. Il était

capable de déterminer l'état d'esprit d'un patient en prêtant attention à son rythme respiratoire, puis d'imiter son rythme respiratoire pour l'amener dans une transe hypnotique et créer un sentiment de connexion profonde. Il pouvait décrypter le langage subliminal et le discours subvocal (langage intérieur) des patients qui prononçaient à voix basse, de manière à peine visible, un mot ou un nom. C'était ainsi que les voyants, les médiums et certains magiciens gagnaient leur vie. Erickson devinait quand sa secrétaire avait ses règles au mouvement inhabituellement plus lourd de ses doigts sur les touches de la machine à écrire. Il devinait le parcours professionnel des gens à leurs mains, leur démarche, leur manière d'incliner la tête et aux inflexions de leur voix. Aux yeux de ses patients et de ses amis, c'était comme si Erickson possédait des pouvoirs médiumniques. Alors qu'il avait simplement passé des mois et des mois à étudier le langage du corps jusqu'à le maîtriser à la perfection.

Interprétation – La paralysie soudaine de Milton Erickson lui a ouvert les yeux sur une forme de communication différente et un mode relationnel radicalement autre. Lorsqu'il écoutait ses sœurs et recueillait de nouvelles informations à partir de leurs visages et de leurs voix, il ne se contentait pas d'enregistrer ces données *via* ses sens – il vivait aussi une partie de ce qui se passait dans leur tête. Il devait imaginer pourquoi elles disaient oui alors qu'elles voulaient dire non, et pour y parvenir, il devait momentanément ressentir certains de leurs désirs contradictoires. Il devait voir la tension dans leur cou et l'enregistrer physiquement comme une tension à l'intérieur de lui-même pour comprendre pourquoi elles se montraient soudain mal à l'aise en sa présence. Ce qu'il a découvert, c'est que la communication non verbale ne peut pas être expérimentée seulement à travers la pensée et la traduction des

pensées en mots, mais doit être ressentie physiquement au moment où nous établissons un dialogue avec les expressions faciales ou les postures verrouillées de nos interlocuteurs. Il s'agit d'une forme de connaissance différente, une forme qui nous relie à la part animale de notre nature et implique nos neurones miroirs.

Pour maîtriser ce langage, Erickson devait se relaxer et contrôler le besoin continuel d'interpréter avec des mots ou de catégoriser ce qu'il voyait. Il devait réprimer son égo – moins penser à ce qu'il voulait dire et, au contraire, diriger son attention vers l'autre pour se connecter aux changements d'humeur reflétés par le langage corporel de son interlocuteur. Une telle attention orientée vers l'extérieur l'a transformé. Elle l'a rendu plus vivant, plus sensible aux signaux émis continuellement par les êtres humains, et lui a permis de devenir un grand acteur social, capable de se relier au monde intérieur de ses semblables et de développer des relations plus profondes avec eux.

À mesure qu'il progressait dans sa transformation intérieure, Erickson observait que la plupart des gens vont dans la direction opposée – ils deviennent plus égocentriques et plus indifférents à leur prochain au fil des années. Pour le prouver, il se plaisait à accumuler les anecdotes à ce sujet, glanées dans son milieu professionnel. Par exemple, un jour, il a demandé à un groupe d'internes de l'hôpital où il travaillait d'observer en silence une femme âgée allongée sur son lit, sous les couvertures, jusqu'à ce qu'ils repèrent des signes leur permettant de poser un diagnostic sur son état grabataire. Les internes l'ont regardée pendant trois heures sans résultat, aucun d'entre eux n'ayant remarqué qu'elle avait été amputée des deux jambes. Il y avait aussi les gens qui assistaient à ses conférences ; beaucoup lui demandaient pourquoi il n'utilisait jamais l'étrange pointeur qu'il avait dans la main pour ses présentations. Ils n'avaient

pas fait attention au fait qu'il boitait, bien que ce fût évident, et donc à la nécessité pour lui de s'appuyer sur une canne. Comme le constatait Erickson, la dureté de la vie rend la plupart des gens égocentriques. Ils n'ont plus d'espace mental disponible pour des observations simples, et passent à côté du langage du corps.

Quelle leçon tirer de cet exemple ? L'homme est l'animal social dominant sur la planète et nous dépendons de notre capacité à communiquer les uns avec les autres pour notre survie et notre réussite. On estime que la communication humaine non verbale représente 65 % de l'ensemble de la communication entre êtres humains, mais que les individus perçoivent et intègrent seulement 5 % environ de ces informations. La quasi-totalité de notre attention sociale est absorbée par ce que disent nos interlocuteurs ; et, bien souvent, leurs propos ne servent qu'à dissimuler ce qu'ils pensent et ressentent vraiment. Les signaux non verbaux nous révèlent ce qu'ils essaient de mettre en avant avec leurs mots et l'intention sous-jacente de leur message – toutes les nuances de la communication. Ces indices nous disent ce qu'ils cachent en vérité, leurs désirs réels. Ils reflètent instantanément leurs émotions et leurs humeurs. Passer à côté de ces informations revient à fonctionner à l'aveugle, à encourager les malentendus et à rater de multiples occasions d'influencer les individus auxquels nous avons affaire.

Votre tâche est simple : d'abord, vous devez reconnaître votre égocentrisme et votre manque d'observation véritable. Cette prise de conscience vous donnera envie de développer votre sens de l'observation. Ensuite, vous devez comprendre, comme l'a fait Erickson, la nature différente de cette forme de communication qu'est le langage du corps. Pour cela, vous devez ouvrir grands vos sens et vous relier plus physiquement aux personnes qui vous entourent,

c’est-à-dire absorber leur énergie physique et pas seulement leurs paroles. Il ne s’agit pas uniquement d’observer leurs expressions faciales, mais de les enregistrer de l’intérieur pour que l’impression reste ancrée en vous et vous « parle ». À mesure que vous élargirez votre vocabulaire dans ce domaine, vous serez capable d’associer un geste à une émotion possible. Votre sensibilité s’aiguisant au fil du temps, vous commencerez à remarquer de nombreux signes que vous aviez ignorés jusque-là. Et, surtout, vous découvrirez un mode relationnel inédit et plus profond qui vous apportera un pouvoir social accru.

> Celui qui croit que dans le monde les diables ne vont jamais sans cornes et les fous sans grelots sera toujours leur proie ou leur jouet. Ajoutons encore à tout cela que, dans leurs relations, les gens font comme la lune et les bossus, c’est-à-dire qu’ils ne nous montrent jamais qu’une face ; ils ont même un talent inné pour transformer leur visage, par une mimique habile, en un masque représentant très exactement ce qu’ils devraient être en réalité ; ce masque, découpé exclusivement à la mesure de leur individualité, s’adapte et s’ajuste si bien que l’illusion est complète. Chacun se l’applique toutes les fois qu’il s’agit de se faire bien voir.
>
> Arthur Schopenhauer

Les clés de la nature humaine

Nous, les humains, sommes des acteurs hors pair. Nous apprenons dès notre plus jeune âge à obtenir ce que nous voulons de nos parents en adoptant certaines expressions attirant la sympathie ou l’affection. Nous apprenons à dissimuler à nos parents ou à nos frères et sœurs ce que nous pensons ou ressentons pour nous protéger dans des moments de vulnérabilité. Nous parvenons très bien à flatter ceux

dont il est important de se faire bien voir – les camarades jouissant d'une grande popularité ou les enseignants. Nous apprenons à nous intégrer dans le groupe en portant les mêmes vêtements et en parlant le même langage. En grandissant et en entrant dans la vie active, nous apprenons comment nous montrer sous notre meilleur jour pour nous faire embaucher et nous intégrer à la culture de l'entreprise. Si nous devenons cadre, professeur ou barman, nous devons jouer ce rôle.

Imaginez une personne qui ne développe jamais de masque social, dont le visage grimace instantanément quand elle désapprouve ce que vous lui dites ou qui ne peut pas s'empêcher de bâiller quand elle est lasse de vos discours, qui dit toujours ce qu'elle pense, qui suit toujours ses propres idées et son propre style, qui est la même lorsqu'elle parle à son patron ou à un enfant, et vous avez là une personne qui serait mise à l'écart, ridiculisée et méprisée.

Nous sommes tous de si bons acteurs que nous n'en sommes même pas conscients. Nous pensons être presque toujours sincères dans nos rapports sociaux, et n'importe quel bon acteur vous dirait que c'est le secret pour être crédible. Nous considérons que nos talents d'acteurs vont de soi, mais si vous voulez les voir à l'œuvre, essayez de vous observer lorsque vous êtes en contact direct avec différents membres de votre famille, avec votre patron et avec vos collègues de travail. Vous allez vous voir modifier subtilement ce que vous dites, le ton de votre voix, vos mimiques faciales, bref, l'ensemble du langage de votre corps, pour vous adapter à chaque interlocuteur et à chaque situation. Avec les personnes sur lesquelles vous souhaitez faire bonne impression, vous montrez un visage très différent de celui que vous montrez avec vos proches, votre

partenaire ou vos amis intimes – personnes avec lesquelles vous pouvez baisser la garde. Vous faites cela presque sans y penser.

Au fil des siècles, différents écrivains et penseurs ont été frappés par la dimension théâtrale de la vie sociale. La citation la plus célèbre dans ce domaine revient à Shakespeare : « Le monde entier est un théâtre, et les hommes et les femmes ne sont que des acteurs ; ils ont leurs entrées et leurs sorties. Un homme, dans le cours de sa vie, joue différents rôles. » Si les masques ont toujours été associés au théâtre et aux acteurs, des auteurs tels que Shakespeare laissent entendre que nous portons tous constamment des masques. Certains individus jouent mieux la comédie que d'autres. Des êtres infâmes, des traîtres comme Iago dans *Othello*, sont capables de dissimuler leurs intentions hostiles derrière un sourire sympathique et inoffensif. D'autres savent agir avec assurance et audace, et deviennent souvent des chefs, des leaders. Les individus possédant des talents d'acteurs hors pair savent davantage naviguer, gérer des environnements sociaux complexes et grimper dans l'échelle sociale.

Même si nous sommes tous des acteurs, paradoxalement, nous vivons comme un fardeau cette nécessité de jouer la comédie. Nous sommes les animaux sociaux les plus puissants de la planète. Pendant des centaines de milliers d'années, nos ancêtres chasseurs-cueilleurs n'ont dû leur survie qu'à leur faculté de communiquer constamment les uns avec les autres par des signaux non verbaux. C'est la raison pour laquelle, avant même l'invention du langage, le visage humain est devenu peu à peu si expressif et notre gestuelle si élaborée. Le langage du corps est profondément ancré en nous. Nous désirons sans cesse communiquer nos sentiments et, en même temps, nous devons les masquer pour préserver un fonctionnement social optimal. Avec ces forces antagonistes qui s'affrontent en nous, nous ne

pouvons pas contrôler totalement ce que nous communiquons de nous-mêmes. Nos sentiments réels ont des « fuites », ils ressortent forcément sous forme de gestes, de tons de la voix, d'expressions faciales et de postures. Toutefois, nous ne sommes pas entraînés à prêter attention aux signaux non verbaux de nos semblables. Par pure habitude, nous nous focalisons sur les paroles qu'ils prononcent tout en réfléchissant à ce que nous allons leur dire ensuite. Résultat : nous n'utilisons qu'un faible pourcentage des compétences sociales potentielles que nous possédons tous.

Imaginez, par exemple, une conversation avec des personnes que vous avez rencontrées récemment. En portant toute votre attention sur les signaux non verbaux qu'elles émettent, vous pouvez capter leur humeur et la leur renvoyer en miroir, induisant ainsi chez elles une détente inconsciente en votre présence. Au fil de la conversation, vous voyez à certains signes qu'elles répondent à votre gestuelle et à ce que vous leur renvoyez, ce qui vous donne la liberté d'aller plus loin dans l'influence que vous pouvez avoir sur elles. De cette manière, vous pouvez approfondir le lien et gagner à votre cause un allié précieux. Inversement, imaginez un interlocuteur qui, presque immédiatement, vous manifeste des signes d'hostilité. Vous êtes capable de voir ce qui se cache derrière ses sourires contraints et feints, de percevoir les lueurs d'agacement qui traversent son visage et les signes de gêne subtile en votre présence. Après avoir enregistré tous ces signaux en direct, vous pouvez ensuite vous désengager poliment de la conversation et rester vigilant, à l'affût d'autres signes d'intentions malveillantes. Vous vous êtes certainement épargné un conflit inutile ou un vilain acte de sabotage.

Votre mission en tant qu'observateur de la nature humaine est double : d'abord, vous devez comprendre et accepter la théâtralité de

la vie. Vous n'avez pas à faire la morale aux autres ni à protester contre la nécessité de jouer des rôles et de porter des masques, car ce phénomène contribue à un bon fonctionnement social. D'ailleurs, votre objectif est de jouer votre pièce sur la scène de la vie du mieux possible, en attirant l'attention, en restant sous le feu des projecteurs et en apparaissant comme un héros sympathique. Ensuite, vous ne devez pas être naïf et prendre les apparences des autres pour la réalité. Vous n'avez pas à vous laisser aveugler par les talents d'acteurs de vos interlocuteurs. Au contraire, vous devez devenir un décrypteur hors pair de leurs véritables sentiments en travaillant sur votre sens de l'observation et en l'exerçant le plus souvent possible au quotidien.

Pour mener à bien cette mission, vous devez maîtriser trois aspects de cette loi : comprendre *comment* observer les autres ; apprendre quelques clés essentielles pour décrypter la communication non verbale ; et passer maître dans l'art de ce qu'on appelle la *gestion de l'image* en veillant à jouer votre rôle de manière à produire un effet maximal sur les autres.

Affûtez votre sens de l'observation

Lorsque nous étions enfants, nous étions quasiment tous de fins observateurs. Parce que nous étions petits et sans défense, notre survie dépendait de notre capacité à décoder les sourires et les intonations de notre entourage. Nous étions souvent frappés par les démarches étranges des adultes, leurs sourires exagérés et leurs manières affectées. Nous les imitions pour nous amuser. Nous étions à même de sentir que quelqu'un pouvait être menaçant à travers son langage corporel. C'est la raison pour laquelle les enfants sont si redoutés des menteurs invétérés, des faux artistes, des magiciens et

des imposteurs. Ils voient tout de suite ce qui se cache derrière la façade. Puis, peu à peu, à partir de l'âge de cinq ans environ, cette sensibilité se perd ; nous commençons à nous préoccuper de nous-mêmes et de l'image que nous donnons aux autres.

Dites-vous qu'il ne s'agit pas ici d'acquérir des compétences que vous ne possédez pas, mais plutôt de redécouvrir celles que vous aviez dans vos jeunes années. Cela signifie renverser lentement le processus, ne plus être autant centré sur vous-même et retrouver cette curiosité et cette attention portée vers l'extérieur que vous aviez enfant.

Comme pour toute compétence, il vous faudra faire preuve de patience. Car cela revient ni plus ni moins à modifier lentement le câblage de votre cerveau par la pratique, à créer de nouvelles connexions neuronales. Au départ, ne vous surchargez pas d'informations. Allez-y doucement, visez des progrès modestes mais réguliers. Dans le cadre d'une conversation informelle, fixez-vous comme objectif d'observer une ou deux expressions faciales qui semblent aller à l'encontre de ce que la personne vous dit ou qui vous donnent des renseignements supplémentaires. Soyez attentif aux micro-expressions, aux brèves tensions du visage ou aux sourires forcés (voir la partie suivante à ce sujet). Une fois que vous réussissez cet exercice simple avec une personne, essayez avec une autre en vous concentrant toujours sur le visage. Dès qu'il vous semble de plus en plus facile de décoder les signaux du visage, lancez-vous dans l'étude de la voix de la personne et prêtez attention à ses changements d'intonation ou de débit. La voix en dit long sur le niveau de confiance et l'état de satisfaction d'une personne. Puis observez les différents éléments du langage corporel – la posture, la gestuelle, la position des jambes. Les exercices et les objectifs que

vous vous fixez doivent être simples. Écrivez vos observations, et notamment les schémas que vous décelez.

Pour pratiquer correctement ces exercices, vous devez être détendu et ouvert à ce que vous voyez ; surtout, ne vous précipitez pas pour interpréter vos observations avec des mots. Votre façon d'être engagé dans la conversation, c'est de parler moins et d'essayer de faire parler davantage vos interlocuteurs. Essayez d'être leur miroir, de faire des commentaires en rebondissant sur ce qu'ils viennent de dire pour montrer que vous les écoutez. Ils seront alors plus détendus et mieux disposés à en dire davantage, et laisseront filtrer toujours plus de signaux non verbaux. Bien sûr, vos observations doivent rester discrètes. S'ils se sentent scrutés, les gens se figent et tentent de contrôler leurs expressions. Des contacts visuels excessifs vous trahiraient. Vous devez avoir l'air naturel et attentif, et jeter uniquement de rapides coups d'œil à la dérobée pour noter tout changement dans leur visage, leur voix ou leur corps.

Si vous observez la même personne sur plusieurs semaines, voire plusieurs mois, essayez d'établir son expression et son humeur de base. Certaines personnes sont naturellement calmes et réservées, et leur expression faciale le révèle. D'autres sont plus animées et plus énergiques ; d'autres encore présentent constamment un regard inquiet. En ayant conscience du comportement habituel de la personne, vous pouvez prêter davantage attention au moindre changement – par exemple, une expression soudain animée chez quelqu'un de généralement réservé ou un regard détendu chez quelqu'un de nerveux habituellement. Une fois que vous connaissez le comportement de base d'une personne, vous percevez beaucoup plus facilement des signes de dissimulation ou de souffrance chez elle. Le général romain Marc Antoine était d'une nature joviale ; il

souriait et riait sans cesse, et n'arrêtait pas de taquiner les autres. C'est lorsqu'il devint soudain silencieux et d'humeur sombre dans les assemblées après l'assassinat de Jules César que son rival, Octave (le futur empereur Auguste), comprit qu'il manigançait quelque chose et que ses intentions étaient hostiles.

Essayez aussi d'observer la même personne dans des contextes différents en notant si ses signaux non verbaux changent quand elle parle à son partenaire, son patron, son employé, etc.

Autre exercice : observez des personnes qui s'apprêtent à faire quelque chose qui les enthousiasme – partir en voyage, se rendre à un rendez-vous amoureux –, autrement dit lorsqu'elles vont vivre un événement dont elles attendent beaucoup. Remarquez la manière dont leur visage et leur corps anticipent cet événement, comment leurs yeux sont plus largement ouverts, comment le sang leur monte au visage pour l'animer davantage ; observez le léger sourire sur leurs lèvres quand elles pensent à ce qui les attend. Remarquez la différence avec une personne qui va passer un examen ou un entretien d'embauche et dont tous les signaux corporels traduisent une tension. Peu à peu, vous allez élargir le registre des signaux non verbaux dont vous disposez pour mieux associer des émotions et les expressions faciales correspondantes.

Prêtez la plus grande attention aux signaux contradictoires : une amie prétend adorer votre idée, mais vous lisez de la tension sur son visage et dans sa voix ; ou un collègue vous félicite de votre promotion, mais son sourire est forcé et son expression plutôt triste. Les signaux contrastés sont très courants. Ils peuvent aussi s'appliquer à différentes parties du corps. Dans le roman de Henry James, *Les Ambassadeurs*, le narrateur remarque qu'une femme lui ayant rendu visite lui sourit durant la majeure partie de la

conversation, mais tient son ombrelle avec beaucoup de tension. C'est uniquement en observant ce signe qu'il peut sentir qu'en réalité, elle est mal à l'aise. Avec les signaux mixtes, vous devez savoir qu'une grande part de la communication non verbale implique la « fuite » involontaire d'émotions négatives, et il vous faut donc accorder davantage d'importance à ces signaux négatifs pour identifier les véritables sentiments ou émotions de votre interlocuteur. Ensuite, vous pouvez vous demander pourquoi cette personne éprouverait de la tristesse ou de l'antipathie à votre égard.

Maintenant, pour aller plus loin, essayez l'exercice suivant. Asseyez-vous dans un café ou n'importe quel espace public et, dégagé de la nécessité de participer à une conversation, observez les gens autour de vous. Tendez l'oreille pour repérer des signaux vocaux dans leurs conversations. Observez leur démarche et l'ensemble de leur langage corporel. Si possible, prenez des notes. À mesure que vous progresserez, vous pourrez tenter de deviner leur profession ou certains traits de leur personnalité aux signaux perçus. Bien sûr, tout cela doit rester un jeu agréable.

Vous deviendrez aussi plus compétent pour scinder votre attention plus facilement – écouter attentivement ce que disent les gens de votre entourage tout en prêtant la plus grande attention aux signaux non verbaux. Et vous prendrez conscience de signaux que vous n'aviez pas observés auparavant, ce qui enrichira constamment votre vocabulaire. Rappelez-vous que tout ce qu'un individu fait est un signe ; les gestes qui ne disent rien n'existent pas. Vous devez faire attention à ses silences, aux vêtements qu'il porte, à la disposition des objets sur son bureau, à son rythme respiratoire, à la tension de certains muscles (notamment du cou), aux messages cachés quand il parle – ce qu'il ne dit pas mais voudrait dire en réalité. Toutes ces

découvertes devraient vous passionner et vous donner envie d'aller plus loin.

En affûtant votre sens de l'observation, restez conscient de certaines erreurs fréquentes qui vous guettent. Les mots expriment une information directe. Nous pouvons savoir ce que notre interlocuteur veut dire lorsqu'il dit quelque chose, mais les interprétations sont assez limitées. Les signaux non verbaux sont beaucoup plus ambigus et indirects. Il n'existe pas de dictionnaire pour vous dire ce que tel ou tel signal signifie. Sa signification dépend de l'individu et du contexte. Si vous n'y prêtez pas attention, vous allez recueillir des signaux, mais vous dépêcher de les interpréter en fonction de votre propre subjectivité ou parti pris envers cette personne, ce qui va rendre vos observations non seulement inutiles, mais aussi dangereuses. Si vous observez quelqu'un que vous détestez ou qui vous rappelle une personne désagréable que vous avez connue dans le passé, vous aurez tendance à juger tous ses signaux, ou presque, inamicaux ou hostiles. Ce sera l'inverse pour les personnes que vous aimez. Dans ces exercices de pratique, vous devez donc vous efforcer de faire abstraction de vos préférences ou préjugés personnels.

À cet égard, mentionnons ce qu'on appelle *l'erreur d'Othello*. Dans la pièce de Shakespeare du même nom, le personnage principal, Othello, présume que sa jeune épouse, Desdémone, est coupable d'adultère à la nervosité avec laquelle elle répond à ses questions. En réalité, Desdémone est innocente, mais la nature agressive et paranoïaque d'Othello, ainsi que ses questions intimidantes, lui font peur et la rendent nerveuse, ce que son époux interprète comme le signe de sa culpabilité. Que se passe-t-il dans des cas de ce type ? En fait, nous percevons certains signaux émotionnels émis par notre

interlocuteur – la nervosité, par exemple – et les attribuons à une cause donnée. Nous nous accrochons à la première explication en accord avec ce que nous voulons voir. Mais la nervosité pourrait avoir plusieurs autres explications, être une réaction temporaire à l'interrogatoire auquel nous sommes soumis ou aux circonstances générales. L'erreur n'est pas dans l'observation, mais dans le décodage.

En 1894, Alfred Dreyfus, un officier français, est condamné à tort pour espionnage au profit de l'Allemagne. Dreyfus était juif et, à l'époque, de nombreux Français étaient antisémites. Lorsqu'il apparut en public pour la première fois dans le cadre de son interrogatoire, Dreyfus répondit aux questions d'un ton calme et posé, comme l'exigeait sa fonction, mais qui traduisait aussi ses efforts pour contenir sa nervosité. Une grande part de l'opinion publique prétendit qu'un homme innocent aurait protesté vigoureusement. Son comportement fut considéré comme le signe de sa culpabilité.

Gardez à l'esprit que, selon leur culture, les gens vont juger tel comportement acceptable et tel autre totalement inacceptable. C'est ce qu'on appelle les *règles d'expression*. Dans certaines cultures, les gens sourient moins ou communiquent davantage par le toucher. Ou leur langage accorde plus d'importance à la hauteur du ton (grave ou aigu) de la voix. Alors tenez toujours compte du milieu culturel de vos interlocuteurs et interprétez leurs signaux en conséquence.

Dans le cadre de votre pratique, essayez de vous observer vous-même. De noter quand votre sourire est hypocrite ou de quelle manière votre corps exprime la nervosité – par votre voix, le tapotement de vos doigts sur une surface, le tortillement d'une mèche de cheveux, le tremblement de vos lèvres, etc. Prendre conscience de votre propre comportement non verbal vous rendra plus réceptif aux

signaux des autres et vous imaginerez plus facilement les émotions associées aux différents signaux. Cela vous permettra aussi de mieux contrôler votre langage corporel, ce qui est fort précieux pour jouer le bon rôle social (voir la dernière partie du présent chapitre).

Enfin, à mesure que vous développerez votre sens de l'observation, vous noterez un changement physique en vous et dans votre relation aux autres. Vous deviendrez de plus en plus sensible aux variations d'humeur de vos interlocuteurs et saurez même les anticiper en ressentant à l'intérieur de vous quelque chose de ce qu'ils ressentent eux. Poussée très loin, cette compétence peut inciter les autres à penser que vous avez des dons de médium, comme ce fut le cas avec Milton Erickson.

Les clés de décryptage du langage non verbal

Rappelez-vous que les gens essaient de se montrer aux autres sous leur meilleur jour. Cela signifie dissimuler leurs sentiments antagonistes, leur désir de pouvoir ou de supériorité, leurs tentatives de séduction par la flatterie et leurs insécurités intérieures. Ils vont employer des mots pour cacher ce qu'ils ressentent et vous détourner de leur réalité intérieure, jouant sur la tendance de l'être humain à se focaliser sur le langage verbal. Ils vont aussi utiliser certaines expressions faciales faciles à adopter et associées, en général, à la gentillesse ou à la bienveillance. Votre tâche consiste à identifier, au-delà de la façade, les signes révélateurs de la véritable émotion présente derrière le masque. Les trois catégories de signaux majeurs à observer et à décrypter sont : *l'attirance/la répulsion*, *la dominance/la soumission* et *l'imposture* ou la tromperie.

Les signaux d'attirance/de répulsion – Imaginez le scénario suivant : dans un groupe, quelqu'un ne vous aime pas, vous jalouse ou se méfie de vous, mais il ne peut pas exprimer ouvertement ce qu'il ressent à votre égard, car il se ferait mal voir des autres membres du groupe. Alors il vous sourit, vous parle et semble même soutenir vos idées. Parfois, vous sentez qu'il y a quelque chose qui ne tourne pas rond, mais les signaux sont subtils et vous les oubliez à chaque fois que vous concentrez votre attention sur ce que cette personne vous donne à voir. Puis, soudain, elle vous met des bâtons dans les roues ou affiche une attitude mauvaise à votre égard. Le masque est tombé. Vous en payez le prix – non seulement des difficultés dans votre travail ou votre vie personnelle, mais aussi des répercussions émotionnelles qui peuvent persister.

Quelle leçon en tirer ? Que les actions d'hostilité ou de résistance de certaines personnes ne tombent jamais du ciel. Il y a toujours des signes avant-coureurs. Ce serait trop difficile pour elles de supprimer complètement leurs émotions, notamment si ces dernières sont fortes. Notre problème, c'est que nous ne prêtons pas attention à ces signes et, surtout, que l'idée même d'un conflit ou d'un désaccord nous répugne. Nous préférons ne pas y penser et supposer que la personne est de notre côté ou, du moins, neutre à notre égard. Le pire, c'est que, le plus souvent, nous *sentons* bien qu'il y a quelque chose qui cloche avec cette personne, mais nous préférons ignorer notre ressenti. Nous devons apprendre à faire confiance à nos réactions intuitives et à identifier les signes qui ne trompent pas.

Car les individus indiquent clairement, à travers leur langage corporel, qu'ils ne vous aiment pas – ils plissent les yeux en réaction à quelque chose que vous venez de dire, ils vous lancent un regard furieux, ils pincent les lèvres au point qu'elles en disparaissent, leur

cou est raide, ils détournent le buste ou ont déjà un pied prêt à partir alors que vous n'avez pas fini de parler, ils croisent les bras lorsque vous essayez d'exprimer une idée ou ils ont une posture de tension globale. Mais, en général, vous ne repérez pas ces signes jusqu'au jour où l'hostilité de la personne à votre égard est devenue trop forte pour être dissimulée plus longtemps. Alors entraînez-vous à guetter les micro-expressions et les autres signes plus subtils que vos interlocuteurs affichent.

La micro-expression est une découverte récente – ce sont des psychologues qui ont pu prouver son existence grâce à l'analyse de films tournés lors de séances de psychothérapie. Elle dure moins d'une seconde. Il y en a de deux sortes : elle apparaît soit quand quelqu'un est conscient d'éprouver un sentiment négatif et tente de le réprimer, mais sans succès, et que son émotion transparaît en une fraction de seconde ; soit quand quelqu'un n'a pas conscience du sentiment d'hostilité qu'il éprouve mais ne peut pas l'empêcher de se manifester sur son visage ou dans son corps de façon soudaine, ultra-rapide et intermittente – éclair dans le regard, tension des muscles faciaux, pincement des lèvres, esquisse d'un froncement de sourcils, d'un ricanement ou d'un regard de mépris lorsqu'il vous regarde de haut. Si vous prenez conscience de ce phénomène, vous serez capable d'être à l'affût de ces micro-expressions. Vous serez surpris de leur fréquence, parce qu'il est quasiment impossible de contrôler complètement ses muscles faciaux et de réprimer ces signes à temps. Alors soyez détendu et attentif, ne scrutez pas ostensiblement vos interlocuteurs mais guettez ces signes du coin de l'œil. Plus vous prendrez l'habitude de relever ces micro-expressions, plus l'exercice vous paraîtra facile.

Les signes subtils mais susceptibles de durer plusieurs secondes, tels les indices de tension, de froideur ou d'hostilité, sont tout aussi éloquents. Supposons que vous abordez pour la première fois une personne qui nourrit des pensées négatives à votre égard. Si vous la prenez par surprise en vous approchant d'elle sans qu'elle vous voie, vous pourrez lire le mécontentement sur son visage pendant une à deux secondes avant qu'elle n'ait le temps d'enfiler son masque affable. Ou si vous exprimez fortement une opinion, vous allez la voir rouler des yeux avant d'esquisser un sourire pour masquer son hostilité.

Un silence soudain peut en dire long. Vous venez de dire quelque chose qui suscite en elle un petit pincement de jalousie ou une réprobation, et elle s'enferme aussitôt dans le mutisme ; elle vous fait un petit sourire pour essayer de dissimuler son sentiment, mais elle bout intérieurement. Contrairement au cas d'une personne simplement timide ou qui n'a rien à dire, vous pouvez distinguer ce genre d'attitude par des signes d'irritation bien précis – qu'il vous faudra avoir constaté à plusieurs reprises avant d'en tirer la moindre conclusion.

Les individus se trahissent souvent par les signaux contradictoires qu'ils envoient – un commentaire positif pour faire diversion, mais un langage du corps clairement négatif. Cela soulage la tension qu'ils éprouvent à devoir toujours se montrer aimables. Ils se disent que vous allez vous focaliser sur leurs paroles et ignorer leur grimace ou leur sourire de travers. Mais faites également attention à la configuration inverse : quelqu'un vous lance une pique et vous blesse, mais en affichant un grand sourire et sur le ton de la plaisanterie, comme pour dire que c'est juste de l'humour et vous obliger à prendre la chose dans cet état d'esprit. En réalité, surtout si ces

sarcasmes se répètent, vous devez ici prêter attention aux paroles et non au langage du corps. C'est la manière détournée de ces individus de vous exprimer leur hostilité. Globalement, ne soyez pas dupe des gens qui vous félicitent ou vous flattent sans que leur regard ne s'allume – cela peut révéler leur jalousie secrète.

Dans le roman *La Chartreuse de Parme* de Stendhal, le comte Mosca reçoit une lettre anonyme destinée à attiser sa jalousie à l'égard de sa maîtresse dont il est désespérément amoureux. En s'interrogeant sur l'éventuel auteur de cette lettre, il se rappelle une conversation un peu plus tôt dans la journée avec le prince de Parme. Le prince soulignait combien les joies du pouvoir sont bien pâles en comparaison des plaisirs de l'amour, et en l'observant lui dire cela, le comte avait décelé une lueur malicieuse dans ses yeux accompagnée d'un sourire ambigu. Ses paroles concernaient l'amour en général, mais son regard s'adressait à lui personnellement. C'est ainsi qu'il en déduit à juste titre que le prince est l'auteur de la lettre ; ce dernier n'avait pas pu dissimuler totalement sa jubilation intérieure. Cet exemple est une variante des signaux contradictoires. Votre interlocuteur s'exprime de manière affirmée sur un sujet général, mais en vous jetant des regards qui ne trompent pas.

Un excellent moyen de décrypter les signaux contradictoires consiste à comparer le langage du corps de votre interlocuteur quand il est avec vous et quand il est avec d'autres personnes. Vous pouvez alors remarquer qu'il se montre considérablement plus amical et plus chaleureux envers les autres, se contentant d'afficher un masque de politesse devant vous. Dans le cadre d'une conversation, il ne peut pas s'empêcher de manifester quelques lueurs d'impatience ou d'irritation dans le regard, mais seulement quand vous parlez. Gardez également à l'esprit que les gens ont tendance à laisser filtrer

davantage leurs véritables sentiments, et notamment les plus hostiles, lorsqu'ils sont ivres, somnolents, frustrés, en colère ou stressés. Plus tard, ils vont s'excuser en prétendant qu'ils n'étaient pas tout à fait eux-mêmes, alors qu'en réalité ils étaient plus eux-mêmes que jamais.

L'une des meilleures méthodes pour décoder les signaux contradictoires est de tester, voire de piéger, vos interlocuteurs. Louis XIV excellait dans ce domaine. À la cour de Versailles, certains membres de la noblesse étaient pétris d'hostilité et de ressentiment à l'égard de sa personne et de l'autorité absolue qu'il voulait imposer. Mais dans ce royaume civilisé, ils se devaient de dissimuler leurs véritables sentiments et de jouer la comédie, surtout envers le roi. Toutefois, Louis XIV savait comment les tester. Il apparaissait soudain en leur présence, sans prévenir, pour saisir sur le vif l'expression de leur visage. Il demandait régulièrement à des nobles de déménager et de s'installer, eux et leur famille, à Versailles, bien conscient que cela leur coûtait. Il observait alors le moindre signe de contrariété dans leur voix ou sur leur visage. Il disait du mal d'un autre courtisan, sachant que ces nobles étaient solidaires entre eux, pour guetter leur réaction immédiate. Des signes d'embarras en nombre suffisant lui révélaient leur hostilité secrète.

Si vous soupçonnez quelqu'un d'éprouver de la jalousie à votre égard, dites-lui la dernière bonne nouvelle qu'il vous est arrivé sans donner l'impression de vous vanter. Soyez à l'affût d'éventuelles micro-expressions de déception sur son visage. Employez des tests similaires pour détecter de la colère et du ressentiment cachés – votre interlocuteur ne pourra pas étouffer immédiatement la réaction négative que vous provoquez chez lui. En général, les gens veulent soit vous voir plus souvent, soit vous voir moins souvent, soit restent indifférents. Ils peuvent fluctuer entre ces trois états mais,

d'ordinaire, ils en privilégient un. Vous le voyez à la rapidité avec laquelle ils répondent à vos messages, à leur langage corporel lorsqu'ils vous voient et au ton général qu'ils adoptent en votre présence.

Savoir détecter le plus tôt possible une hostilité ou des sentiments négatifs potentiels présente un avantage de taille : cela augmente vos options stratégiques et votre marge de manœuvre. Vous pouvez tendre des pièges à vos interlocuteurs en stimulant délibérément leur hostilité et en les incitant à manifester des comportements agressifs qui les gêneront à la longue. Ou en multipliant les efforts pour neutraliser leur hostilité et finir par les gagner à votre cause grâce à une offensive de charme. Ou simplement en instaurant de la distance – en refusant de les embaucher, en les licenciant ou en déclinant tout contact avec eux. Ces différentes possibilités vous facilitent les choses en vous évitant des conflits et des actes de sabotage que vous n'auriez pas vus venir autrement.

Concernant nos émotions positives, nous avons généralement moins besoin de les dissimuler aux autres, même si nous ne voulons pas toujours manifester des signes de joie ou d'attirance trop évidents, notamment au travail ou dans le jeu de la séduction. Les gens préfèrent souvent se montrer assez réservés en société. Par conséquent, être capable de détecter les signes qui révèlent que vos interlocuteurs tombent sous votre charme est un atout non négligeable.

Selon des études sur les expressions faciales menées par des psychologues tels que Paul Ekman, E. H. Hess et d'autres, les gens qui ressentent des émotions positives à votre égard affichent des signes de détente importants dans leurs muscles faciaux, en particulier au niveau des rides du front et de la zone péribuccale ; leurs lèvres sont

relâchées et toute la zone autour de leurs yeux s'élargit – autant d'expressions involontaires de bien-être et d'ouverture. Si leurs sentiments sont plus intenses – lorsqu'ils tombent amoureux, par exemple –, le sang leur monte au visage, animant tous leurs traits. Cet état d'excitation se manifeste également par la dilatation des pupilles, une réponse automatique où les yeux laissent entrer davantage de lumière. C'est le signe indéniable que la personne est à l'aise et apprécie ce qu'elle voit. De plus, les sourcils se relèvent, ce qui renforce l'impression que les yeux sont plus grands. En général, nous ne prêtons pas attention à la dilatation des pupilles parce que les regards insistants et intenses ont une connotation ouvertement sexuelle. Nous devons nous entraîner à regarder rapidement les pupilles lorsque nous voyons notre interlocuteur ouvrir grands ses yeux.

Dans le domaine des signaux d'attirance ou de répulsion, vous devez également apprendre à distinguer un sourire factice d'un sourire authentique. Lorsque nous cherchons à masquer nos sentiments négatifs, nous avons tendance à recourir au sourire feint parce que c'est la solution de facilité et que les gens ne remarquent pas les subtilités d'un sourire. Le sourire sincère étant moins répandu, vous devez savoir l'identifier. Il sollicite les muscles qui entourent les yeux, révélant souvent la présence de pattes d'oie. Il tend aussi à relever les pommettes. Il n'y a pas de sourire authentique sans transformation des yeux et des pommettes. Certaines personnes essaient de l'imiter en esquissant un large sourire qui, effectivement, modifie partiellement le regard. Par conséquent, vous ne devez pas vous limiter aux signes physiques, mais considérer aussi le contexte. Le sourire authentique est une réponse soudaine, très spontanée, à une action ou une parole. Alors face à un sourire à décrypter, demandez-vous : ce sourire est-il vraiment en rapport avec le

contexte ou sans lien avec ce qui vient d'être dit ou fait ? S'agit-il d'une situation où la personne tente d'impressionner ou poursuit des objectifs stratégiques ? Avez-vous observé un délai entre l'acte ou la parole et le sourire ? Comme si le sourire était différé ?

Le signe le plus révélateur d'émotions positives est sans doute la voix. Nous avons plus de facilité à contrôler notre visage que notre voix – il suffit de nous observer dans un miroir pour nous entraîner à donner le change. Mais à moins d'être des acteurs professionnels, nous possédons une voix unique, très difficile à moduler volontairement. Lorsque votre interlocuteur vous parle avec enthousiasme et engagement, le ton de sa voix monte. Même s'il est nerveux, le ton de sa voix restera chaleureux et naturel, contrairement à celui d'un vendeur. C'est presque une voix qui ronronne, ce que certains ont associé à un « sourire vocal ». Vous noterez également une absence de tension et d'hésitation. Au cours de la conversation, le ton reste badin tandis que le débit s'accélère pour indiquer un renforcement de l'échange et du lien. Une voix animée et enjouée est plutôt contagieuse, dans le bon sens du terme ! Nous le savons quand nous l'éprouvons, mais souvent nous ignorons ces signes et nous focalisons sur les paroles ou l'argumentaire de vente.

Surveiller les signaux non verbaux est donc indispensable pour influencer et séduire vos interlocuteurs. C'est le meilleur moyen d'évaluer si – et dans quelle mesure – ils tombent sous votre charme. Quand ils se sentent à l'aise en votre présence, ils se rapprochent de vous ou se penchent vers vous, sans croiser les bras, sans aucune tension. Si vous donnez un discours ou racontez une histoire, des hochements de tête fréquents en signe d'acquiescement, des regards attentifs fixés sur vous et des sourires authentiques montrent qu'ils

adhèrent à ce que vous dites et perdent leur résistance. S'ils vous imitent inconsciemment, par un effet miroir, c'est de très bon augure ! Ils ont les jambes croisées dans la même direction, ils inclinent la tête du même côté, ils vous sourient quand vous souriez. Au niveau d'harmonie le plus profond, comme l'a découvert Milton Erickson, même les rythmes respiratoires sont synchrones – et peuvent déboucher sur un baiser parfaitement synchrone lui aussi.

Vous pouvez vous entraîner, non seulement à guetter ces changements qui traduisent votre influence sur votre interlocuteur, mais aussi à les induire en manifestant vous-même des signaux positifs. Vous commencez à vous rapprocher de lui ou à pencher la tête vers lui – un signe d'ouverture subtil. Vous hochez la tête et souriez quand il vous parle. Vous imitez sa fréquence respiratoire et son comportement. Et, en faisant cela, vous guettez les signes de contagion émotionnelle chez lui et décidez d'aller plus loin uniquement si vous sentez que ses résistances lâchent peu à peu.

Méfiez-vous des séducteurs invétérés qui recourent à toute la panoplie des signaux positifs pour imiter celui qui tombe amoureux et mieux vous contrôler par la suite. Gardez à l'esprit que très peu de gens expriment d'emblée, naturellement, autant d'émotion. Si l'effet que vous leur faites semble un peu trop précipité et artificiel, demandez-leur de ralentir et observez leur visage à la recherche de micro-expressions de frustration.

Les signaux de dominance/soumission – Nous, êtres humains, sommes les animaux sociaux les plus complexes de la planète. Et nous créons des hiérarchies élaborées fondées sur le statut, l'argent et le pouvoir. Certes, nous sommes conscients de ces hiérarchies, mais n'aimons pas parler ouvertement des positions de pouvoir des uns et des autres, et sommes généralement mal à l'aise quand telle ou telle

personne souligne sa position supérieure. Les signaux de domination ou de soumission s'expriment donc de manière privilégiée à travers la communication non verbale. Nous avons hérité de ce mode de communication d'autres primates, notamment des chimpanzés, qui disposent de signaux complexes pour indiquer la position de chaque individu au sein de la hiérarchie sociale. N'oubliez pas que le sentiment de jouir d'une position sociale élevée donne à tout individu une assurance qui se lit dans son langage corporel. Certains éprouvent cette confiance avant d'obtenir une position de pouvoir, auquel cas elle agit comme une prophétie auto-réalisatrice, attirant les autres vers eux. Les personnes ambitieuses peuvent essayer de simuler ces signaux, mais la simulation ne fonctionne que si elle est exécutée à la perfection. Une « fausse » assurance a plutôt tendance à rebuter.

En général, l'assurance est associée à un plus grand sentiment de détente, qui se lit clairement sur le visage, et à une plus grande liberté de mouvement. Les individus puissants se sentent autorisés à regarder davantage les autres autour d'eux, presque de façon ostentatoire, et à établir un contact visuel avec qui ils veulent. Leurs yeux sont un peu plus plissés, signe de sérieux et de compétence. S'ils s'ennuient ou sont contrariés, ils le montrent plus librement. Ils ont tendance à sourire moins, les sourires fréquents traduisant une insécurité intérieure. Ils se sentent également en droit de toucher davantage les autres, souvent par de petites tapes amicales dans le dos ou sur le bras. Dans une réunion, ils s'octroient plus de place et laissent une plus grande distance dans leur périmètre. Ils gardent la tête haute et leurs gestes sont détendus et fluides. Et, surtout, les autres se sentent obligés d'imiter leur style et leurs manières. Le leader a tendance à imposer une forme de communication non verbale au groupe par des moyens très subtils. Vous remarquerez

alors que son entourage imite non seulement ses idées, mais aussi son calme ou son énergie frénétique.

Les mâles dominants aiment à signaler leur position supérieure de plusieurs manières : ils parlent plus vite que les autres et se sentent habilités à contrôler la conversation, l'interrompant et la reprenant à leur guise. Leur poignée de main est extrêmement énergique, on dirait presque qu'ils vous broient la main. Lorsqu'ils se déplacent dans leur bureau, ils marchent la tête haute et avec détermination, et vous voyez souvent leurs subalternes les suivre. Observez des chimpanzés dans un zoo et vous remarquerez des comportements similaires de la part du mâle alpha.

Chez les femmes de pouvoir, une expression calme et confiante, chaleureuse mais pragmatique, fonctionne parfaitement. La chancelière allemande Angela Merkel en est un bon exemple. Ses sourires sont encore moins fréquents que ceux des hommes politiques, mais du coup plus significatifs. Ils ne semblent jamais artificiels. Elle écoute ses interlocuteurs avec la plus grande attention et l'expression de son visage reste calme. Elle a le chic pour les inciter à assurer l'essentiel de la conversation tout en donnant l'impression d'avoir le contrôle des échanges. Elle n'a pas besoin de les interrompre pour s'affirmer. Quand elle veut attaquer quelqu'un, c'est en lui jetant des regards las, glacials ou méprisants, jamais en lui lançant des paroles violentes. Lorsque le président russe Vladimir Poutine a essayé de l'intimider en emmenant son toutou à un réunion alors qu'il savait que la chancelière avait un jour été mordue et en avait gardé une peur des chiens, elle s'est visiblement raidie un moment, puis s'est rapidement ressaisie et l'a regardé calmement droit dans les yeux. Elle a adopté une position de supériorité par rapport à lui en évitant de tomber dans son piège. Poutine semblait

tel un gamin et ne faisait pas le poids en comparaison. Le style d'Angela Merkel ne présente pas toutes les postures corporelles du mâle alpha. Il est plus calme mais extrêmement puissant à sa manière.

À mesure que les femmes accèdent de plus en plus à des positions de leadership, leur style d'autorité moins voyant que celui des hommes commence à modifier notre perception de certains signes de domination associés au pouvoir depuis la nuit des temps.

Sur votre lieu de travail, observez les personnes qui détiennent le pouvoir en essayant de repérer la présence ou l'absence de signaux de dominance. Les leaders qui manifestent des tensions et des hésitations dans leurs signaux non verbaux sentent généralement leur pouvoir menacé. Leurs signaux d'anxiété et d'insécurité intérieure sont assez faciles à identifier. Ils parlent de manière hésitante et avec de longues pauses. Leur voix devient plus aiguë au fil de l'échange et le reste. Ils ont tendance à détourner le regard et à contrôler leurs mouvements oculaires, même s'ils clignent souvent des yeux. Ils ont davantage de sourires forcés et de rires nerveux. Contrairement aux dominants qui se sentent autorisés à établir des contacts tactiles avec les autres, les leaders qui redoutent de perdre leur pouvoir tendent à se toucher eux-mêmes dans le cadre de ce qu'on appelle un comportement d'apaisement. Ils se touchent les cheveux, le cou, le front pour apaiser leur anxiété. Pour tenter de masquer leur insécurité, ils s'affirment un peu trop bruyamment dans une conversation en montant le ton de leur voix et en jetant des regards nerveux autour d'eux, les yeux grands ouverts. Ou lorsqu'ils parlent avec vivacité, leurs mains et leur corps restent inhabituellement calmes, ce qui dénote toujours l'anxiété. Ils émettent inévitablement

des signaux contradictoires et vous devez prêter une attention accrue à ceux qui traduisent une insécurité sous-jacente.

Nicolas Sarkozy, président de la France entre 2007 et 2012, se plaisait à affirmer sa présence par le langage du corps. Il donnait des tapes dans le dos de ses interlocuteurs, les accompagnait dans la direction qu'il voulait, les fixait du regard, les interrompait lorsqu'ils parlaient et, globalement, essayait de dominer partout où il se trouvait. Au cours d'une réunion avec lui en pleine crise de l'euro, la chancelière allemande remarqua ses signes de domination habituels et… sa manière d'agiter nerveusement ses pieds sans discontinuer. Le style trop affirmé de Sarkozy était sans doute un moyen pour lui de masquer ses insécurités aux autres. C'était une information précieuse à exploiter.

Dans leurs actions, les individus émettent souvent des signaux de domination et des signaux de soumission. Par exemple, ils arrivent en retard pour montrer leur supériorité, réelle ou imaginée. Un dominant ne se doit pas d'être à l'heure ! Le déroulement de la conversation révèle aussi la position hiérarchique qu'ils se donnent. Par exemple, ceux qui se sentent dominants ont tendance à parler davantage et à interrompre fréquemment leurs interlocuteurs pour s'affirmer. Si, à un moment donné, ils prennent personnellement une remarque, ils ont alors recours à ce qu'on appelle la ponctuation – ils désignent une action de la part de l'autre qui, selon eux, a mis le feu aux poudres, alors que c'est faux. Ils soulignent leurs accusations par le ton de leur voix et leurs regards perçants. Si vous observez un couple du coin de l'œil, vous remarquerez fréquemment la position dominante de l'un(e) des partenaires. Si vous discutez avec eux, le (la) dominant(e) établit un contact visuel avec vous mais pas avec son (sa) partenaire et n'écoute que d'une oreille ce qu'il (elle) dit. Le

sourire peut aussi être un signal subtil de supériorité, notamment le sourire crispé : en réponse à ce que son interlocuteur – qu'elle juge inférieur – vient de lui dire, la personne sourit en contractant ses muscles faciaux en signe d'ironie et de mépris à son égard. C'est un sourire qui n'est bienveillant qu'en apparence.

Enfin, un signal non verbal très subtil pour affirmer sa domination dans une relation est le *symptôme*. L'un des partenaires développe soudain de terribles maux de tête ou une autre pathologie, se met à boire ou tombe dans un schéma de comportement négatif qui oblige l'autre partenaire à se plier à ses règles du jeu et à s'occuper de ses faiblesses. C'est l'exploitation volontaire de la sympathie pour asseoir son pouvoir, et d'une efficacité redoutable.

Utilisez les informations que vous recueillez à partir de ces signaux pour évaluer le niveau de confiance de vos interlocuteurs et agir en conséquence. Vous pouvez exploiter les insécurités des leaders qui redoutent de perdre leur pouvoir et, par conséquent, en obtenir de cette manière, mais ne restez pas trop près d'eux car ils ont tendance à afficher de mauvais résultats à la longue et risquent de vous faire toucher le fond avec eux. Avec les individus qui ne sont pas leaders mais tentent de s'affirmer comme s'ils l'étaient, votre réponse doit dépendre de leur type de personnalité. Si leur avenir est très prometteur, s'ils croient en eux et en leur destinée exceptionnelle, n'hésitez pas à essayer de vous élever avec eux. Ce sont des individus qui rayonnent d'une énergie positive. Mais s'ils sont simplement arrogants et jouent les petits despotes, alors évitez-les car ils n'ont pas leur pareil pour vous pousser à vous mettre en quatre pour eux sans rien donner en retour.

Les signaux d'imposture ou de tromperie – Nous, êtres humains, sommes par nature crédules. Nous *voulons* croire en

certaines choses – que nous pouvons recevoir sans rien donner ; que nous pouvons facilement retrouver la santé ou rajeunir grâce à un nouveau produit miracle, voire tromper la mort ; que la plupart des gens sont intrinsèquement bons et fiables. Notre crédulité fait les affaires des imposteurs et des manipulateurs de tout poil. Ce serait incroyablement bénéfique pour l'avenir de l'espèce humaine si nous étions moins crédules, mais la nature humaine ne se change pas comme ça. Alors la meilleure chose à faire est d'apprendre à reconnaître les signaux révélateurs d'une tentative de tromperie et à garder notre scepticisme en examinant les preuves disponibles.

Le signal le plus évident et le plus courant chez une personne qui veut en duper une autre est son apparence très animée, très enthousiaste ; elle sourit beaucoup, se montre extrêmement sympathique, voire très amusante, et il nous est alors difficile de résister à son influence. Lorsque Lyndon B. Johnson, le futur président des États-Unis, essayait de berner un confrère sénateur comme lui, il tentait d'en imposer physiquement, le coinçait et l'accaparait dans le vestiaire en lui racontant des blagues d'un goût douteux et en lui touchant le bras ; il avait l'air extrêmement sincère et sortait ses plus grands sourires. De la même manière, quand quelqu'un cherche à dissimuler quelque chose, il a tendance à s'animer, à parler beaucoup et à paraître totalement irréprochable. Il joue sur le biais de conviction (voir le chapitre 1) – si je nie ou j'affirme quelque chose avec enthousiasme en me posant en victime, il est difficile de ne pas me croire. La force de conviction donne une impression de vérité. C'est quand votre interlocuteur tente de s'expliquer avec une énergie débordante ou de se défendre en niant vigoureusement sa culpabilité que vous devez justement sortir vos antennes.

Dans les deux cas – la volonté de dissimuler quelque chose ou de vous persuader en douceur –, l'imposteur essaie de vous détourner de la vérité. Même si un visage animé et des gestes grandiloquents peuvent être le signe d'un tempérament exubérant et d'une bonhommie authentique, s'ils viennent de quelqu'un que vous connaissez mal ou qui aurait tout simplement quelque chose à vous cacher, soyez sur vos gardes. Et recherchez des signaux non verbaux de nature à confirmer vos doutes.

Chez les imposteurs habiles, vous remarquerez souvent qu'une partie du visage ou du corps est plus expressive pour attirer votre attention à cet endroit. En général, c'est la zone entourant la bouche – grands sourires et mimiques expressives – car c'est la partie la plus facile à manipuler et à animer. Mais il peut aussi s'agir de gestes exagérés avec les mains et les bras. Sachant cela, essayez de détecter une tension ou une anxiété dans d'autres parties du corps ; en effet, ces individus ne peuvent pas contrôler tous leurs muscles. Lorsqu'ils vous font un grand sourire, leurs yeux bougent peu ou le reste de leur corps demeure inhabituellement immobile ; ou si leurs yeux tentent de gagner votre sympathie, leur bouche tremble légèrement. Ce sont des signes de comportement forcé, d'efforts intenses pour contrôler une partie du corps.

Parfois, les escrocs les plus habiles tentent de créer l'impression opposée. S'ils dissimulent un acte répréhensible, ils cachent leur culpabilité derrière une apparence extrêmement sérieuse et compétente, et leur visage devient terriblement inexpressif. Au lieu de nier avec véhémence, ils fournissent une explication très plausible de la manière dont les choses se sont passées, insistant sur les « preuves » tangibles disponibles. Tout semble parfaitement coller, à les entendre. S'ils tentent d'obtenir votre argent ou votre soutien, ils

se présentent comme des professionnels hautement compétents, au point d'en devenir ennuyeux, et même de vous assommer avec des montagnes de chiffres et de statistiques. Les virtuoses de l'escroquerie procèdent souvent ainsi. Le grand arnaqueur tchèque Victor Lustig, surnommé « l'homme qui a vendu la tour Eiffel », se faisait passer pour un expert sans éclat en valeurs boursières et, déguisé en modeste fonctionnaire, réussit à vendre la tour Eiffel à un ferrailleur trop crédule. Quant à Bernard Madoff, « le docteur Faust de Wall Street », il avait l'air si anodin que personne ne pouvait le suspecter d'escroqueries financières aussi magistrales.

Cette forme de tromperie est plus difficile à déceler parce que moins spectaculaire. Mais, là encore, vous devez rechercher les signes d'artifice, les expressions forcées. La réalité n'est jamais si lisse, si simple. Les événements réels impliquent des intrusions, des incidents et des accidents soudains. Dans la réalité, les choses sont complexes et les pièces du puzzle s'assemblent rarement à la perfection. L'affaire du Watergate en est la preuve. Lorsque les explications avancées sont trop simplistes, vous devez faire preuve de scepticisme. Comme le conseillait un personnage du roman *L'Idiot*, de Dostoïevski : « Parce que quand on ment, si l'on introduit habilement quelque chose de pas tout à fait ordinaire, quelque chose d'excentrique, quelque chose qui n'arrive que par le plus grand des hasards ou qui n'arrive même jamais, le mensonge apparaît beaucoup plus probable. »

En général, la meilleure chose à faire quand vous soupçonnez quelqu'un d'essayer de vous détourner de la vérité, ce n'est pas de l'affronter directement dès le début, mais au contraire de l'encourager à continuer en montrant de l'intérêt à l'égard de ce qu'il dit ou fait. Amenez-le à vous parler encore et encore, à révéler davantage de signes de tension et d'artifice. Et, au bon moment, surprenez-le avec

une question ou une remarque destinée à le mettre mal à l'aise et à lui montrer que vous n'êtes pas dupe. Prêtez attention aux micro-expressions et au langage du corps qu'il manifeste à ce moment-là. S'il est vraiment en train d'essayer de vous rouler dans la farine, il va se figer un instant en vous écoutant, puis rapidement tenter de dissimuler son anxiété sous-jacente. C'était la stratégie favorite de l'inspecteur Columbo dans la série télévisée du même nom. Face à des criminels qui avaient tenté de déguiser leur crime en faisant croire que le coupable était ailleurs, Columbo faisait semblant d'être sympathique et inoffensif, puis leur posait soudain une question embarrassante pour étudier leur réaction sur leur visage ou dans leur posture.

Même avec les arnaqueurs les plus intelligents, le meilleur moyen de les démasquer est de remarquer à quel point ils soulignent leurs paroles à travers des signaux non verbaux. Il est très difficile de simuler ce genre de choses. Quand une personne veut insister sur les mots qu'elle prononce, sa voix devient plus aiguë et plus affirmée, ses gestes sont plus marqués, ses sourcils se relèvent et ses yeux s'agrandissent. Elle peut aussi se pencher en avant ou se hisser sur la pointe des pieds. Elle adopte automatiquement ce comportement lorsqu'elle est dans l'émotion et veut donner du poids à ce qu'elle dit. Et les escrocs ont du mal à simuler cela. Leur voix ou leur corps font des efforts, mais leur langage non verbal ne coïncide pas avec leurs paroles, ne correspond pas au contexte du moment ou survient un peu trop tard. Lorsqu'ils frappent du poing sur la table, ce n'est pas au moment où ils devraient ressentir l'émotion, mais un peu plus tôt, comme sur commande, pour créer un effet – autant de craquelures dans le vernis de la réalité qu'ils veulent nous donner à voir.

Enfin, n'oubliez pas que la tromperie comporte toujours différents degrés. En bas de l'échelle nous trouvons les tromperies les plus inoffensives, les pieux mensonges. Ces petits mensonges peuvent prendre la forme de flatteries au quotidien : « Tu es magnifique aujourd'hui ! » ou « J'ai adoré ton scénario ». Ils peuvent consister à ne pas révéler ce que vous avez fait dans la journée ou à garder pour vous certaines informations parce que vous n'aimez pas la transparence et souhaitez préserver votre jardin secret. Ces petites formes de tromperie sont détectables en y prêtant attention – en évaluant l'authenticité du sourire, notamment. Mais, en réalité, autant les ignorer. Une société polie et civilisée dépend de la capacité des individus à dire des choses qui ne sont pas toujours sincères. Socialement, il serait trop destructeur d'avoir constamment conscience de toutes ces cachotteries. Gardez votre vigilance pour les situations où les enjeux sont plus élevés et où vous risquez plus gros.

L'art de gérer son image

En général, le mot *jeu de rôle* est connoté négativement. Nous l'opposons à l'authenticité. Nous pensons qu'une personne vraiment authentique n'a pas besoin de jouer un rôle dans la vie et peut se contenter d'être elle-même. Cette idée est valable dans les amitiés et dans les relations intimes où il est à espérer que nous puissions tomber les masques et nous sentir à l'aise de montrer nos qualités uniques. Les choses sont beaucoup plus compliquées dans la vie professionnelle. Lorsqu'il s'agit d'un métier ou d'un rôle social, nous avons des attentes et notre idée sur ce que nous jugeons être une attitude professionnelle ou pas. Comment réagirions-nous si le pilote de l'avion se comportait soudain comme un vendeur de voitures, un mécanicien comme un thérapeute ou un professeur comme un

rockeur ? Si ces individus se laissaient aller à être complètement eux-mêmes, abandonnant leur masque et refusant de jouer leur rôle, nous douterions de leurs compétences, non ?

Un politique ou un personnage public que nous jugeons plus authentique que d'autres est, en général, plus habile que les autres pour donner cette image de lui. Il sait que s'il se montre humble, ne cache rien de sa vie privée ou raconte une anecdote révélant un aspect vulnérable de sa personnalité, il apparaîtra authentique. Nous ne le voyons pas vivre au quotidien, chez lui, dès qu'il est à l'abri des regards. La vie publique signifie porter un masque, et certaines personnes portent le masque de l'authenticité. Même l'artiste bohème ou le rebelle joue un rôle, adoptant des postures convenues et des tatouages à la mode. Il n'est pas libre de porter brusquement un costume-cravate parce que les personnes de son entourage douteraient alors de sa sincérité, et s'il veut avoir l'air sincère, il doit afficher la bonne apparence. Les individus ont davantage de liberté pour exprimer leurs qualités personnelles dans le rôle qu'ils jouent une fois qu'ils se sont imposés et que leurs compétences sont reconnues. Mais il y a toujours des limites.

Consciemment ou inconsciemment, nous sommes nombreux à adhérer à ce que les autres attendent de notre rôle parce que nous savons que notre réussite sociale en dépend. Certains peuvent refuser de jouer le jeu, mais ils finissent alors marginalisés et obligés de jouer le rôle d'*outsider*, avec des choix limités et une liberté de plus en plus réduite au fil des années. En général, il est préférable d'accepter simplement cette dynamique et d'essayer d'en tirer un certain plaisir. Dès que vous êtes conscient de l'apparence que vous devez donner et savez la façonner pour produire un effet optimal, vous pouvez vous

transformer en acteur hors pair sur la scène de la vie et savourer votre moment sous les feux de la rampe.

Voici quelques conseils pour bien gérer l'image que vous voulez donner.

Maîtrisez les signaux non verbaux. Quand les gens veulent savoir qui nous sommes dans certaines situations – entretien d'embauche, réunion collective ou intervention en public –, ils prêtent une attention accrue aux signaux non verbaux que nous émettons. Conscients de cela, les meilleurs acteurs sociaux apprennent, dans une certaine mesure, à contrôler leur image et à émettre des signaux adaptés et positifs. Ils savent se montrer aimables, arborent de grands sourires ingénus, emploient un langage du corps accueillant et utilisent l'effet miroir pour s'adapter à leurs interlocuteurs. Ils connaissent les signaux de dominance et savent comment diffuser une saine confiance autour d'eux. Ils savent que certaines expressions sont plus parlantes que des mots pour traduire le mépris ou l'attirance. Alors soyez conscient de votre langage non verbal pour pouvoir en modifier certains aspects et renforcer l'effet produit sur les autres.

Soyez un acteur de la Méthode. Selon la méthode Stanislavski (autrement appelée « la Méthode »), une technique de formation des plus grands acteurs, vous vous entraînez à exprimer les bonnes émotions sur commande. Par exemple, vous vous sentez triste en vous remémorant vos propres expériences ou en imaginant simplement quelque chose qui vous rend triste. Le fait est que vous avez le contrôle. Dans la vraie vie, il est impossible de nous entraîner à ce point, mais si vous avez tendance à être très émotif et à vous mettre dans tous vos états pour un oui ou pour un non, vous signalez subtilement aux autres une faiblesse et un manque global de maîtrise

de vous-même. Apprenez à vous mettre consciemment dans le bon état émotionnel en imaginant que vous ressentez une émotion adaptée à l'occasion ou à la prestation que vous allez donner. Laissez-vous aller à ce que vous éprouvez à cet instant afin que votre visage et votre corps s'animent naturellement. Parfois, il vous suffit de sourire ou de froncer les sourcils volontairement pour éprouver les émotions qui vont avec. Et, tout aussi important, exercez-vous à revenir à une expression plus neutre pour éviter d'en faire trop.

Adaptez-vous à votre public. Même si vous vous conformez à certains paramètres fixés par le rôle que vous jouez, vous devez être adaptable. Un acteur aussi doué que Bill Clinton n'a jamais perdu de vue le fait qu'en qualité de président, il devait donner une image de confiance et de pouvoir, mais quand il faisait un discours devant un groupe d'ouvriers dans la construction automobile, il ajustait son accent et ses paroles pour correspondre à ce public, et il faisait de même devant un groupe de dirigeants d'entreprise. Connaissez votre public et adaptez vos signaux non verbaux à son style et à ses préférences.

Créez une première impression adaptée aux circonstances. Il n'est plus à prouver que les êtres humains ont tendance à se fier à leurs premières impressions et ont beaucoup de mal à revoir leurs jugements par la suite. Sachant cela, vous devez absolument soigner votre première apparition devant un individu ou un groupe. En général, il est préférable de modérer vos signaux non verbaux et de donner une image assez neutre. Un excès d'enthousiasme ou une fébrilité traduisent une insécurité intérieure et risquent de rendre vos interlocuteurs méfiants. En revanche, un sourire détendu et un contact visuel direct lors des premières rencontres peuvent faire des miracles pour vaincre leurs résistances naturelles.

Jouez sur l'effet de surprise et le mystère. Cela implique de maîtriser l'art de la présence et de l'absence. Si vous êtes trop présent, si les gens vous voient trop souvent ou peuvent prédire exactement ce que vous allez faire, ils vont rapidement se lasser de vous. Vous devez choisir soigneusement les moments où vous vous absentez et contrôler la fréquence de vos apparitions pour vous faire désirer. Enveloppez-vous d'un certain mystère en affichant quelques qualités subtilement contradictoires. Les gens n'ont pas besoin de tout savoir de vous. Apprenez à retenir l'information. Veillez à rendre vos apparitions et vos comportements moins prévisibles.

Parez-vous de toutes les qualités. Certains traits de caractère sont toujours considérés comme positifs quelle que soit la période historique et vous devez savoir comment vous en parer aux yeux des autres. Par exemple, avoir l'air bon ne se démode jamais. Certes, la bonté d'aujourd'hui n'est pas celle du XVI^e^ siècle, mais son essence demeure identique – vous incarnez ce qui est considéré comme bon et exemplaire. Dans le monde moderne, cela signifie avoir l'air progressiste, tolérant et ouvert d'esprit. Vous devez vous montrer généreux et faire des dons pour certaines causes que vous soutenez sur les réseaux sociaux. Donner de vous l'image de quelqu'un d'honnête et de sincère fonctionne toujours. Quelques confessions en public de vos fragilités particulières feront l'affaire. En général, les gens prennent pour argent comptant les signes d'humilité, alors qu'il est très facile de les simuler. Alors apprenez à faire profil bas et à paraître humble de temps en temps. Si le sale boulot doit être fait, faites-le faire par d'autres. Vous êtes blanc comme neige. Ne jouez jamais ouvertement le leader machiavélique – cela ne marche qu'à la télévision. Employez les bons signaux de domination pour laisser croire aux autres que vous êtes puissant, même avant de réussir. Vous devez apparaître comme celui ou celle dont le succès est inscrit dans

les étoiles. Montrez que vous êtes *né* pour réussir, cela fonctionne à tous les coups.

L'empereur romain Auguste (63 av. J.-C. – 14 apr. J.-C.) était imbattable à ce jeu. Il avait compris l'intérêt d'avoir un bon ennemi, un méchant duquel il pouvait se distinguer. Il a donc utilisé Marc Antoine, son premier rival dans la lutte pour le pouvoir. C'était le candidat idéal. Auguste a appris à incarner toutes les traditions de la société romaine, faisant même construire sa villa près de l'endroit où Rome avait prétendument été fondée. Tandis que Marc Antoine était en Égypte en train de faire la cour à la reine Cléopâtre et de se vautrer dans le luxe, Auguste ne cessait de souligner leurs différences, se posant en défenseur des valeurs romaines que Marc Antoine avait trahies. Après être devenu le chef suprême de Rome, il montra à son peuple le visage de l'humilité et fit mine de rendre ses pouvoirs au Sénat et aux citoyens. Il parlait un latin plus vernaculaire et passait pour vivre dans la simplicité, comme un homme du peuple. Les Romains le vénéraient. Bien sûr, tout cela n'était qu'une vaste mise en scène. En réalité, il passait la plupart de son temps dans une luxueuse villa en dehors de Rome. Il avait de nombreuses maîtresses originaires de contrées aussi exotiques que l'Égypte. Et même s'il semblait céder une partie de son pouvoir, il maintenait fermement les véritables rênes en contrôlant l'armée. Obsédé par le théâtre, Auguste était un acteur hors pair et portait de nombreux masques dans la vie. Il a dû s'en rendre compte, car ses derniers mots sur son lit de mort furent : « N'ai-je pas bien joué mon rôle ? »

Dites-vous bien que le mot *personnalité* dérive du latin *persona* qui signifie « masque ». En public, nous portons tous des masques, et c'est plutôt une bonne chose. Si nous montrions exactement qui nous sommes et disions ouvertement tout ce que nous pensons, nous

blesserions la plupart de nos semblables et révélerions des traits de personnalité qu'il est préférable de dissimuler. Le fait d'avoir une persona et de bien jouer un rôle nous protège en réalité des indiscrets et des intrus ; si nous nous montrions à nu, nous nous sentirions dans une terrible insécurité intérieure. D'ailleurs, mieux vous jouez votre rôle, plus votre pouvoir grandit, et avec ce pouvoir accru vous avez la liberté d'exprimer davantage vos particularités. J'irai même plus loin en affirmant que la persona que vous affichez correspond à beaucoup de vos caractéristiques uniques, mais accentuées pour un effet optimal.

> « Vous semblez avoir lu en elle un tas de choses qui m'étaient tout à fait invisibles. » « Pas invisibles, mais qui passent inaperçues, Watson. Vous ne saviez pas où regarder, et donc vous avez manqué tout ce qui était important. Je n'arriverai jamais à vous faire comprendre l'importance des manches, le pouvoir suggestif des ongles de pouces, ou les grandes choses qu'on peut tirer d'un lacet. »
>
> Sir Arthur Conan Doyle, *Une affaire d'identité*

1. Note de la traductrice : *Abroad* signifie « à l'étranger », alors que *a broad* désigne « une gonzesse » ou « une putain ».

4

Déterminez la force du caractère des individus

La loi du comportement compulsif

Lorsque vous choisissez un collaborateur ou un associé, ne vous laissez pas hypnotiser par sa réputation et ne vous faites pas avoir par l'image de lui-même qu'il essaie de projeter. Au contraire, exercez-vous à le sonder et à étudier son caractère. Le caractère d'un individu se forge dès sa plus tendre enfance et par ses habitudes quotidiennes. C'est ce qui l'oblige à répéter certaines actions dans sa vie et à entrer dans des schémas négatifs. Observez soigneusement ces schémas et rappelez-vous que les êtres humains ne font jamais quelque chose une seule fois. Inévitablement, ils répètent tel ou tel comportement. Évaluez la force relative de leur caractère à la manière dont ils font face à l'adversité, à leur capacité à s'adapter et à travailler avec d'autres, à leur patience et à leur faculté d'apprentissage. Veillez à graviter autour de celles et ceux qui montrent des signes de force, et à éviter les nombreuses personnalités

toxiques ici et là. Apprenez à connaître parfaitement votre propre caractère pour être capable de briser vos schémas compulsifs et prendre votre destin en main.

Le schéma compulsif

Aux yeux de ses oncles, tantes et grands-parents qui le voyaient grandir à Houston, dans le Texas, Howard Hughes (1905-1976) était un garçon plutôt timide et gauche. Sa mère avait failli mourir en le mettant au monde et, du coup, n'avait pas pu avoir d'autres enfants. Elle était donc en adoration devant son fils unique. Constamment inquiète pour sa santé, craignant qu'il n'attrape la moindre maladie, elle surveillait chacun de ses gestes et faisait le maximum pour le protéger. Le garçon semblait, lui, subjugué par son père qui, en 1909, avait lancé la Sharp-Hugues Tool Company, une société spécialisée dans le forage de puits pétroliers, et n'avait pas tardé à faire fortune. Voyageant régulièrement pour ses affaires, le père du petit Howard n'était pas souvent à la maison. Le petit garçon passait donc beaucoup de temps avec sa mère. Il pouvait paraître nerveux et hypersensible aux yeux de ses proches, mais en grandissant, il devint un jeune homme extrêmement bien élevé, poli, à la voix calme et posée, totalement dévoué à ses parents.

Puis, en 1922, sa mère, alors âgée de trente-neuf ans, mourut subitement. Son père ne s'en remit jamais vraiment et, deux ans plus tard, alla la rejoindre. Howard se retrouva donc seul au monde à l'âge de dix-neuf ans. Il avait perdu les deux êtres les plus chers à son cœur. Ses proches se dirent qu'il leur fallait désormais combler le vide et guider le jeune homme pour lui apprendre à faire ses premiers pas dans sa vie d'adulte. Mais dans les mois qui suivirent le décès de son père, Howard afficha un tout autre visage ; sa famille ne le

reconnaissait plus. Le jeune homme discret et obéissant s'était métamorphosé en rebelle violent. Il refusait d'aller à l'université, comme on le lui conseillait. Il refusait d'obéir. Plus ses proches insistaient, plus il devenait belliqueux.

Après avoir hérité de la fortune de sa famille, le jeune Howard pouvait désormais prendre son indépendance et il comptait bien ne dépendre de personne. Il se mit immédiatement au travail pour racheter toutes les parts que ses proches possédaient dans la Sharp-Hugues Tool Company et prendre le contrôle total d'une affaire hautement rentable. Selon la loi du Texas, il pouvait s'adresser aux tribunaux pour demander à obtenir le statut d'adulte, à condition de pouvoir prouver ses compétences dans la direction de l'entreprise. Howard se lia d'amitié avec un juge du coin et ne tarda pas à obtenir l'attestation qu'il désirait. Dorénavant, il pouvait donc diriger sa vie et l'entreprise comme bon lui semblait sans rendre de compte à personne. Ses proches étaient scandalisés par son comportement, et bientôt les deux camps coupèrent définitivement les ponts. Qu'est-ce qui avait transformé le gentil garçon qu'ils avaient connu en rebelle hyperagressif ? C'était un mystère qu'ils ne résolurent jamais.

Peu après avoir obtenu son indépendance, Howard s'installa à Los Angeles où il était bien décidé à s'adonner à ses deux nouvelles passions – produire des films et piloter des avions. Il avait l'argent nécessaire pour faire les deux et, en 1927, décida de les associer, produisant un film épique à grand budget sur les aviateurs durant la Première Guerre mondiale qui allait s'appeler *Hell's Angels*. Il recruta un réalisateur et une équipe de scénaristes pour rédiger le scénario, mais se disputa avec le réalisateur et le congédia. Il en embaucha un autre, Luther Reed, qui était aussi un mordu d'aviation et convenait mieux au projet. Mais, las de voir Howard mettre constamment le nez

dans son travail, il ne tarda pas à démissionner. Ses derniers mots à Howard furent : « Si tu en sais autant que moi, pourquoi ne réalises-tu pas le film toi-même ? » Howard suivit son conseil et s'improvisa réalisateur.

Le budget commença à grimper en flèche lorsqu'il s'efforça de donner à ses scènes un réalisme maximal. Mois après mois, année après année, Howard vit défiler des centaines d'équipiers et de pilotes cascadeurs, dont trois périrent dans des crashs. Après des querelles interminables, Howard finit par renvoyer tous les responsables, ou presque, et prendre lui-même les rênes du tournage. Il pinaillait pour chaque prise, chaque angle de vue, chaque séquence. Enfin, le film sortit en 1930 et eut un succès retentissant. L'histoire était nulle, mais l'action et les séquences de vol passionnèrent les spectateurs. La légende Howard Hugues était née. Il était le jeune rebelle tout fringant qui s'était moqué du système et avait réussi un coup de maître. Il était le farouche individualiste qui avait tout fait lui-même.

Le film avait coûté quelque 3,8 millions de dollars – une somme colossale – et Howard avait perdu près de 2 millions, mais personne ne fit attention à cela. Howard lui-même se montra humble et affirma avoir retenu la leçon : « Réaliser tout seul *Hell's Angels* fut ma plus grande erreur… Essayer de faire le travail de douze personnes était une vraie bêtise de ma part. J'ai appris à mes dépens qu'aucun homme ne peut tout savoir. »

Durant les années 1930, sa légende ne fit que grandir : il pilota des avions avec brio et battit plusieurs records du monde de vitesse, frôlant la mort à plusieurs occasions. Il avait fondé la Hugues Aircraft Company à partir de la société de son père et espérait en faire la plus grande firme de construction aéronautique du monde. À l'époque, cela nécessitait d'obtenir de gros contrats militaires pour des avions,

mais comme les États-Unis entraient dans la Seconde Guerre mondiale, ce fut un coup gagnant pour Howard.

En 1942, impressionnés par les prouesses dans les airs du milliardaire, son incroyable sens du détail révélé lors de ses interviews et ses admirables efforts de lobbying, de nombreux responsables du département de la Défense décidèrent d'accorder une subvention de 18 millions de dollars à la société Hughes Aircraft pour produire trois énormes avions de transport, les Hercules, qui seraient utilisés pour transporter des soldats et de la logistique vers différents fronts. Ces avions, des hydravions, devaient avoir une envergure dépassant la surface d'un terrain de football et une coque d'une hauteur de plus de trois étages. Si l'entreprise livrait les hydravions en respectant les délais et le budget impartis, la Défense américaine en commanderait d'autres et Hughes pourrait accaparer le marché des avions de transport.

Moins d'un an plus tard, les bonnes nouvelles se multiplièrent. Impressionnée par son D-2, un petit avion élégant et à la ligne très pure, l'armée de l'air passa commande de 100 avions de reconnaissance photo sur le modèle du D-2 pour un montant de 43 millions de dollars. Mais bientôt, une rumeur commença à se propager au sujet des difficultés que traversait la Hughes Aircraft Company. L'entreprise n'était au départ qu'une sorte de passe-temps pour Howard. Il avait placé plusieurs de ses amis de Hollywood et de ses copains aviateurs à des postes clés. L'essor de l'entreprise alla de pair avec l'augmentation du nombre de ses services, mais ils ne communiquaient quasiment pas entre eux. Tout devait passer par Howard lui-même. Il fallait le consulter sur toutes les décisions, même les plus insignifiantes. Frustrés de voir que le milliardaire

mettait sans cesse son nez dans leur travail, plusieurs ingénieurs de grand talent avaient déjà démissionné.

Howard prit conscience du problème et embaucha un directeur général pour l'aider sur le projet des Hercules et redresser l'entreprise, mais ce dernier démissionna au bout de deux mois. Howard lui avait promis de lui donner carte blanche pour restructurer la société, mais au bout de quelques jours seulement, il commença à contester ses décisions et à saper son autorité. À la fin de l'été 1943, 6 millions sur les 9 millions alloués à la production du premier Hercules avait déjà été dépensés, mais l'avion était loin d'être achevé. Les responsables de la Défense qui avaient apporté leur soutien à Howard commencèrent à paniquer. La commande des avions de reconnaissance photo était déterminante pour l'effort de guerre. Le chaos interne et les retards sur l'Hercules présageaient-ils des problèmes avec la production des D-2 ? Le milliardaire les avait-il escroqués avec son charme irrésistible et sa campagne publicitaire ?

Début 1944, la commande des avions de reconnaissance photo avait pris un sérieux retard. L'armée insista pour qu'Howard recrute un nouveau directeur général dans l'espoir d'éviter le désastre. Heureusement, l'un des meilleurs candidats à ce poste était disponible : Charles W. Perelle, l'enfant prodige de la construction aéronautique. Mais Perelle ne voulait pas de ce poste. Comme tout le monde, il était au courant du chaos qui régnait au sein de l'entreprise. Alors c'est Howard en personne qui tenta une offensive de charme en désespoir de cause. Il lui fit croire qu'il avait pris conscience de ses erreurs. Il lui expliqua à quel point il avait besoin de ses compétences. Howard ne montra pas le visage que Perelle attendait – il était rempli d'humilité et fit semblant d'être la malheureuse victime de responsables peu scrupuleux au sein de

l'entreprise. Il connaissait tous les détails de la production d'un avion, ce qui impressionna Perelle. Et Howard promit à l'ingénieur de lui donner toute l'autorité dont il avait besoin. Alors Perelle accepta.

Mais au bout de quelques semaines seulement, Perelle regretta sa décision. La production des avions avait beaucoup plus de retard que ce qu'on lui avait fait croire. Tout ce qu'il voyait reflétait un terrible manque de professionnalisme, jusqu'aux dessins des avions, totalement bâclés. Il se mit au travail, réduisant les dépenses inutiles et soumettant les différents services à une cure d'amaigrissement, mais personne ne respectait son autorité. Tout le monde savait qui était le véritable dirigeant de l'entreprise, Howard ne cessant de saboter les réformes de Perelle. Voyant les retards s'accumuler et la pression monter, Howard disparut de la scène, apparemment suite à une dépression nerveuse. À la fin de la guerre, pas un seul avion de reconnaissance photo n'était sorti des usines et l'armée de l'air annula le contrat. Perelle lui-même, moralement détruit par l'expérience, démissionna en décembre 1944.

Dans ses efforts pour limiter la casse, Howard attira l'attention sur l'achèvement de l'un de ses hydravions – baptisé plus tard le Spruce Goose. Selon ses dires, c'était un bijou de technologie, le plus gros avion du monde en termes d'envergure et de hauteur. Pour convaincre les sceptiques, il décida de tester l'avion lui-même. Mais il constata rapidement que l'engin était sous-motorisé au vu de son poids énorme et, au bout d'un peu plus d'un kilomètre, Howard se posa doucement à la surface de l'eau avant de faire remorquer son prototype. L'avion ne revolera jamais et restera toute sa vie en cale sèche dans un hangar pour un coût de 1 million de dollars par an, Howard refusant de le mettre à la casse.

En 1948, le propriétaire de RKO Pictures, Floyd Odlum, cherchait à vendre son affaire. RKO était l'un des studios les plus prestigieux et les plus rentables de Hollywood, et Howard brûlait de revenir sur le devant de la scène en s'imposant dans l'industrie cinématographique. Il racheta les parts d'Odlum, ce qui lui permit de prendre le contrôle de l'affaire. Ce fut la panique au sein de RKO, car certains responsables connaissaient la réputation d'ingérence du milliardaire. La société venait de mettre en place une nouvelle politique avec, à sa tête, Dore Schary, dans l'intention de faire de RKO le studio le plus prisé des jeunes réalisateurs. Schary décida de partir avant de se faire humilier, mais accepta quand même de rencontrer Howard, poussé par la curiosité.

Howard sortit tout son arsenal de séducteur, comme d'habitude. Il prit la main de Schary, le regarda droit dans les yeux et lui dit : « Je ne veux pas m'occuper de diriger le studio. Vous serez seul aux commandes. » Schary, surpris par sa sincérité et l'approbation qu'il semblait manifester à l'égard de sa proposition de transformer le studio, céda et, durant les premières semaines, tout se passa comme Howard l'avait promis. Mais les coups de fil ne tardèrent pas à retentir. Howard voulait que Schary remplace une actrice sur le dernier film en cours de production. Comprenant son erreur, Schary démissionna aussitôt, emmenant avec lui une grande partie de son équipe.

Howard se mit à boucher les trous avec des hommes qui lui obéissaient et à recruter exactement les acteurs et les actrices qui lui plaisaient. Il acheta un scénario baptisé *Jet Pilot* et envisagea d'en faire la version 1949 de *Hell's Angels*. Le rôle principal devait être tenu par John Wayne sous la direction du grand Josef von Sternberg. Au bout de quelques semaines, Sternberg ne supporta plus les coups

de fil incessants de Howard et démissionna. Le milliardaire reprit les choses en main tout seul. Comme avec *Hell's Angels*, il lui fallut près de trois ans pour terminer le tournage, surtout en raison des photographies aériennes, et le budget atteignit la somme colossale de 4 millions de dollars. Howard avait filmé tellement de séquences qu'il était incapable de faire le tri pour en supprimer. Le film fut enfin prêt six ans plus tard, mais les scènes aériennes étaient devenues complètement obsolètes et John Wayne avait pris de l'âge. Du coup, le film tomba dans les oubliettes. Le studio, autrefois florissant, perdait désormais des sommes astronomiques et, en 1955, face à des actionnaires furieux contre sa mauvaise gestion, Howard revendit RKO à la General Tire Company.

Dans les années 1950 et 1960, l'armée américaine décida d'adapter sa vision du combat à son époque. Pour mener la guerre dans des régions telles que le Viêtnam, elle avait besoin d'hélicoptères, y compris d'un hélicoptère d'observation léger destiné à des missions de reconnaissance. Elle chercha donc des constructeurs potentiels et, en 1961, en sélectionna deux parmi les meilleures propositions reçues, rejetant le projet de la seconde entreprise de construction aéronautique de Howard Hughes, une filiale de la Hughes Tool Company (la première entreprise était désormais dirigée en toute indépendance, hors du champ de contrôle de Hughes lui-même). Le milliardaire refusa d'accepter cet échec. Son équipe publicitaire lança donc une grande campagne de lobbying, festoyant avec les plus hauts responsables de l'armée, dépensant sans compter comme elle l'avait fait vingt ans auparavant pour remporter le marché des avions de reconnaissance photo. La campagne fut un succès et Hughes fit désormais partie des candidats potentiels. L'armée décida que l'entreprise gagnante serait celle qui lui proposerait les tarifs les plus avantageux.

Le prix avancé par Howard surprit l'armée américaine – il était si bas qu'il semblait impossible que l'entreprise gagne le moindre dollar sur la construction des hélicoptères. La stratégie du milliardaire était clairement de perdre de l'argent au départ pour décrocher le contrat, puis d'augmenter le prix sur les commandes ultérieures. En 1965, l'armée finit par faire affaire avec Howard – un coup incroyable pour une entreprise qui avait vécu tant de déboires dans la production aéronautique. Si les hélicoptères étaient fabriqués correctement et livrés dans les délais, l'armée pouvait potentiellement en commander des milliers, ce qui donnait à Howard le tremplin idéal pour rebondir ensuite sur la construction d'hélicoptères commerciaux – un business en plein essor.

Avec l'intensification de la guerre du Viêtnam, l'armée américaine avait la certitude d'augmenter ses commandes et le milliardaire profiterait pleinement de l'aubaine… Mais les responsables qui avaient fait affaire avec Howard commencèrent à paniquer en ne voyant pas la couleur des premiers hélicoptères : considérant que l'entreprise ne respectait pas ses délais, ils lancèrent une enquête pour savoir ce qui se passait. Et c'est avec effroi qu'ils constatèrent qu'il ne semblait pas y avoir de chaîne de production organisée. L'usine était trop petite pour honorer une telle commande. Rien n'allait – les dessins étaient peu professionnels, les outils inadaptés et les ouvriers qualifiés trop peu nombreux sur le site. C'était comme si l'entreprise d'Howard n'avait pas la moindre expérience dans la conception des hélicoptères et se débrouillait au jour le jour. C'était exactement le même problème qu'avec les avions de reconnaissance photo, une déconvenue que seuls quelques militaires se rappelaient. Il était clair que le milliardaire n'avait pas retenu la leçon de son précédent fiasco.

Comme ils pouvaient désormais le prévoir, ils virent les hélicoptères arriver au compte-gouttes. Désespérés, les hauts responsables décidèrent de lancer un nouvel appel d'offres pour les 2 200 hélicoptères dont ils avaient besoin sans tarder, espérant qu'une entreprise plus compétente proposerait un tarif inférieur et obligerait Howard à se retirer. Le milliardaire paniqua. Passer à côté de ce contrat signifiait la ruine. L'entreprise comptait augmenter son prix sur cette nouvelle offre pour combler les pertes énormes essuyées précédemment. Howard était pris au piège : s'il proposait un prix inférieur pour les hélicoptères supplémentaires, il ne dégagerait aucun profit, et si son offre était trop chère, il serait évincé. C'est ce qui se produisit. La perte sur la construction de ses hélicoptères s'éleva au final à quelque 90 millions de dollars, une catastrophe financière dont l'entreprise ne put jamais se relever.

En 1976, Howard Hughes trouva la mort à bord d'un avion reliant Acapulco à Houston et l'autopsie révéla au grand public ce qu'avait été sa vie au cours des dix années précédentes. Pendant des années, Howard avait été accro aux antidouleurs et aux narcotiques. Il avait vécu dans des chambres d'hôtel aux fenêtres calfeutrées, effrayé à l'idée d'être contaminé par des microbes. À sa mort, il ne pesait plus que 40 kilos. Presque totalement reclus, il s'était juste entouré de quelques personnes de confiance, essayant désespérément de dissimuler sa déchéance à l'opinion publique. Ironie du sort : cet homme qui redoutait plus que tout la moindre perte de contrôle sur sa vie avait fini dans une dépendance totale à l'égard d'une poignée d'assistants qui avaient été témoins de sa lente agonie par excès de médicaments et lui avaient arraché le contrôle de son entreprise.

Interprétation – Le schéma compulsif de la vie d'Howard Hughes a été établi dès sa plus tendre enfance. Sa mère était hyperanxieuse et, sachant qu'elle n'aurait pas d'autre enfant après Howard, a reporté une grande partie de son inquiétude excessive sur son fils unique. Elle l'étouffait de son affection, de son attention, de sa surveillance, ne le laissant quasiment jamais s'éloigner d'elle. Quant au père, il a nourri d'immenses attentes à l'égard de son fils, comptant sur lui pour perpétuer la dynastie des Hughes. Les parents d'Howard décidaient de tout – de ce qu'il portait, de ce qu'il mangeait, de ses amis (même s'ils étaient peu nombreux). Ils le changeaient sans cesse d'école, recherchant pour leur fils, hypersensible et de commerce difficile, l'environnement parfait. Howard dépendait d'eux pour tout et, de peur de les décevoir, il est devenu poli et obéissant à l'excès.

Mais la vérité, c'est qu'il détestait cette dépendance totale. Après la mort de ses parents, il a pu laisser émerger son vrai caractère caché derrière les sourires et l'obéissance. Il n'aimait pas ses proches. Il préférait envisager l'avenir seul que supporter la moindre autorité. Il lui fallait avoir un contrôle total sur sa vie et son destin, même à l'âge de dix-neuf ans ; sinon, les vieilles angoisses de son enfance auraient été réactivées. Et avec la fortune dont il avait hérité, il avait les moyens de réaliser son rêve d'indépendance totale. Sa passion pour l'aviation reflétait ce trait de caractère. C'est seulement dans les airs, seul et aux commandes, qu'il pouvait vraiment éprouver l'ivresse du contrôle et soulager ses angoisses. Il jubilait de pouvoir s'élever au-dessus du commun des mortels, qu'il méprisait en secret. Il pouvait braver la mort, ce qu'il a fait de nombreuses fois, parce que même s'il mourait, c'était lui le seul responsable.

Son caractère s'est révélé plus clairement encore dans son style de leadership. Si des auteurs, des réalisateurs ou des directeurs lui

présentaient leurs propres idées, il n'y voyait qu'une contestation de son autorité. Cela ravivait ses angoisses d'enfant d'être impuissant et dépendant des autres. Pour combattre son inquiétude permanente, il devait garder le contrôle de tous les aspects de son business, allant même jusqu'à superviser l'orthographe et la grammaire de la moindre annonce publicitaire. Il ne pouvait pas s'empêcher de créer une désorganisation interne dans ses entreprises, veillant à ce que tous ses collaborateurs se battent entre eux pour obtenir son attention. Car peu importait le chaos interne… l'essentiel était que tout passe par lui.

Le paradoxe, c'est qu'en voulant obtenir le contrôle total des êtres et des choses, il avait tendance à le perdre ; un seul homme ne pouvait pas tout maîtriser et toutes sortes de problèmes imprévus finissaient par surgir, inévitablement. Lorsque la situation devenait trop délicate ou que ses projets s'effondraient, il disparaissait alors de la scène ou tombait malade, comme par hasard. Son besoin de tout contrôler autour de lui s'étendait aussi à ses conquêtes féminines – il surveillait leurs moindres faits et gestes, et les faisait suivre par des détectives privés.

Le problème d'Howard Hughes, c'est qu'il s'est soigneusement construit une image publique pour dissimuler les faiblesses abyssales de son caractère. Au lieu d'apparaître comme un patron à la volonté de contrôle maladive et irrationnelle, il se faisait passer pour un individualiste forcené et le rebelle américain par excellence. Son talent pour jouer les hommes d'affaires à la tête d'un empire de plusieurs millions de dollars faisait des ravages. En vérité, il avait hérité de son père une entreprise de matériel de forage de puits pétroliers extrêmement profitable. Au fil des années, seules la Hughes Tool Company et une filiale de celle-ci, la première Hughes Aircraft

Company, ont dégagé des profits substantiels. Pour différentes raisons, Howard n'avait aucun droit de regard sur la gestion de ces deux sociétés. Elles étaient totalement indépendantes. Les nombreuses autres entreprises qu'il a dirigées personnellement – la seconde Hughes Aircraft Company, ses sociétés cinématographiques, ses hôtels et ses immeubles à Las Vegas – ont toutes perdu des sommes substantielles, heureusement compensées par les deux autres.

En réalité, Howard Hughes était un très mauvais homme d'affaires, et ses fiascos à répétition en témoignaient clairement. Mais c'est la tache aveugle propre à la nature humaine : nous sommes mal équipés pour évaluer le caractère des individus auxquels nous avons affaire. Leur image publique, leur réputation nous éblouissent. Nous sommes envoûtés, le jouet des apparences. Si ces individus s'entourent d'une aura de légende fascinante, comme ce fut le cas de Howard Hughes, nous *voulons* y croire. Au lieu de chercher à évaluer leur caractère – leur capacité à travailler en équipe, à tenir leurs promesses, à rester forts face à l'adversité –, nous choisissons de les recruter ou de collaborer avec eux sur la base de leur brillant CV, de leur intelligence et de leur charme. Pourtant, même une qualité positive telle que l'intelligence ne sert à rien si la personne est faible de caractère ou moralement suspecte. Et à cause de ce point aveugle, nous souffrons de devoir supporter un dirigeant velléitaire et lunatique, un patron désireux de tout contrôler, un partenaire sournois et manipulateur. Ce phénomène propre à l'espèce humaine est la source de nombreuses tragédies de l'Histoire.

Par conséquent, vous devez changer de point de vue. À tout prix. Entraînez-vous à ignorer la façade affichée par vos interlocuteurs, la légende qui les entoure et, au contraire, sondez-les en profondeur

pour mieux connaître leur véritable caractère. Appuyez-vous sur leurs schémas de fonctionnement, leurs points sensibles hérités de l'enfance, la qualité de leurs décisions, leur manière de résoudre les problèmes, de déléguer, de travailler en équipe, et sur bien d'autres signes encore. L'individu possédant une vraie force de caractère est une pépite rare. Il est capable de s'adapter, d'apprendre et de s'améliorer. Puisque votre réussite dépend des personnes avec – et pour – lesquelles vous travaillez, attachez-vous d'abord et avant tout à étudier leur caractère. Vous vous épargnerez bien des souffrances par la suite.

Le caractère d'un homme est son destin.

Héraclite

Les clés de la nature humaine

Pendant des millénaires, nous, les humains, avons cru au destin : une force – que nous l'appelions Dieu, les esprits ou les divinités – nous faisait agir d'une certaine manière. À la naissance, notre vie entière était programmée ; nous étions destinés à réussir ou à échouer. Aujourd'hui, nous voyons le monde très différemment. Nous pensons que nous contrôlons largement ce qui nous arrive, que nous créons notre propre destinée. Pourtant, à certaines occasions, nous avons une impression fugace proche de la sensation que nos ancêtres ont dû éprouver. Une relation amoureuse qui tourne mal ou notre carrière professionnelle qui est dans l'impasse, et ces difficultés ressemblent étrangement à quelque chose qui nous est déjà arrivé. Ou nous constatons que notre façon de travailler sur un projet a besoin d'être améliorée – nous pourrions faire mieux. Nous changeons nos

méthodes pour nous retrouver à faire les choses exactement de la même manière pour des résultats quasiment identiques. Pendant quelques instants, nous pouvons alors avoir l'impression qu'une force malveillante, une sorte de malédiction nous oblige à revivre les mêmes situations.

Nous remarquons souvent, et plus clairement, ce phénomène chez les autres, notamment dans notre entourage proche. Par exemple, nous voyons l'un de nos amis tomber toujours amoureux de la mauvaise personne ou repousser toujours inconsciemment la bonne personne. Ou nous le mettons en garde en le voyant manifester un comportement insensé, par exemple faire un mauvais placement financier ou un mauvais choix de carrière, pour nous apercevoir qu'il répète exactement la même bêtise quelques années plus tard, comme s'il n'avait pas tiré les leçons de ses erreurs ou les avait oubliées. Autre cas : nous connaissons quelqu'un qui s'arrange toujours pour vexer la mauvaise personne au mauvais moment, suscitant l'hostilité partout où il va. Ou qui s'écroule sous la pression, toujours de la même manière, mais en accusant constamment les autres ou en affirmant que c'est la faute à pas de chance. Et, bien sûr, nous connaissons des personnes au comportement addictif qui se sortent d'une addiction pour retomber dans une autre. Nous remarquons parfaitement ces schémas répétitifs chez les autres qui, eux, ne veulent pas les voir. Qui a envie de se dire qu'il manifeste un comportement compulsif qu'il est incapable de contrôler ? Personne. Cette seule pensée est trop perturbante.

Si nous sommes honnêtes envers nous-mêmes, nous devons admettre qu'il y a une certaine vérité dans la notion de destin. Nous sommes sujets à répéter les mêmes décisions et les mêmes modes de résolution d'un problème. Notre vie présente une structure donnée,

un schéma particulier, une configuration précise, particulièrement visible dans nos erreurs et nos échecs. Mais il existe une autre manière de considérer cette notion : ce ne sont pas des esprits ou des dieux qui nous contrôlent, mais plutôt notre *caractère*. Si nous nous attachons à l'étymologie du mot « caractère », nous remarquons qu'il vient du grec *kharatêr* qui signifie « signe gravé, empreinte ». Le caractère est donc quelque chose de si profondément ancré ou gravé en nous qu'il nous force à agir de telle ou telle manière, au-delà de notre conscience et de notre contrôle. Nous pouvons considérer que le caractère comporte trois aspects essentiels formant trois couches superposées et lui donnant toute sa profondeur.

La couche la plus ancienne et la plus profonde est issue de la génétique, du câblage particulier de notre cerveau qui nous prédestine à certaines dispositions d'esprit et préférences. Cet aspect génétique peut rendre certains individus sujets à la dépression, par exemple. Il rend certaines personnes introverties, d'autres extraverties. Il peut même inciter certains à devenir particulièrement avides – d'attention, de privilèges ou de possessions. La psychanalyste britannique Melanie Klein, qui a étudié les jeunes enfants, était convaincue que le type d'enfant envieux et possessif, prompt à capter et à accaparer tout ce qui passe à sa portée, venait au monde prédisposé à ce trait de caractère et de comportement. Il peut exister d'autres facteurs génétiques nous prédisposant à l'hostilité, à l'anxiété ou à l'ouverture d'esprit.

La deuxième couche, située au-dessus de la première, est issue de nos premières années, du type d'attachement que nous avons établi avec notre mère et les personnes qui prenaient soin de nous. Notre cerveau est particulièrement malléable entre trois et quatre ans. Nous vivons des émotions intenses qui créent des traces mnésiques

beaucoup plus profondes que tout ce qui va suivre. C'est durant cette période de vie que nous sommes les plus réceptifs à l'influence des autres, et ce que nous avons vécu pendant ces années reste profondément gravé en nous.

John Bowlby, anthropologue, médecin et psychiatre britannique, a étudié l'attachement entre la mère et l'enfant et, à partir de ses observations, a établi quatre schémas d'attachement fondamentaux : 1) *autonome* ; 2) *anxieux évitant* ; 3) *anxieux ambivalent* ; et 4) *désorganisé/désorienté*. L'attachement autonome est lié à des mères qui donnent à leurs enfants la liberté de se découvrir eux-mêmes, qui sont constamment sensibles à leurs besoins et qui les protègent. Les mères évitantes sont souvent distantes, voire parfois hostiles et rejetantes. Leurs enfants sont marqués par un sentiment d'abandon et l'idée qu'ils doivent sans cesse se débrouiller seuls. Les mères anxieuses/ambivalentes ne sont pas cohérentes : tantôt elles étouffent leurs enfants et les surprotègent, tantôt elles sont absentes car préoccupées par leurs propres problèmes et leurs angoisses. Elles peuvent donner à leurs enfants l'impression qu'ils doivent prendre soin de la personne qui devrait prendre soin d'eux. Quant aux mères désorganisées, elles envoient des signaux très conflictuels qui reflètent leur propre chaos intérieur et probablement leurs propres traumatismes émotionnels hérités de l'enfance. À leurs yeux, leurs enfants ne font jamais bien, et ces derniers peuvent développer de graves troubles émotionnels.

Bien sûr, il existe des degrés au sein de chaque type d'attachement et des mélanges, mais dans tous les cas, la qualité de l'attachement dont nous avons bénéficié dans notre petite enfance va créer des tendances profondes à l'intérieur de nous, notamment la manière dont nous utilisons les relations pour gérer ou moduler notre stress.

Par exemple, les enfants d'un parent anxieux/évitant vont avoir tendance à fuir tout type de situation émotionnelle négative et à se protéger de tout sentiment de dépendance. Ils vont avoir du mal à s'engager dans une relation ou vont inconsciemment repousser les autres. Les enfants d'un parent anxieux/ambivalent vont éprouver une grande anxiété dans leurs relations et beaucoup d'émotions conflictuelles. Ils seront toujours ambivalents à l'égard des autres et, dans leur vie, tendront à rechercher la compagnie, puis à faire marche arrière sans le vouloir.

En général, ces premières années vont « colorer » le caractère des individus, les rendant soit hostiles et agressifs, soit confiants et équilibrés, soit anxieux et évitants, soit ambivalents, alternant besoin immodéré d'attention et retrait soudain. Ces deux premières couches sont si profondes que nous n'en avons pas vraiment conscience, pas plus que des comportements qu'elles induisent, à moins de pratiquer intensivement l'introspection.

La troisième et dernière couche se forme à partir de nos habitudes et de nos expériences à mesure que nous grandissons. En prenant appui sur nos deux premières couches, nous développons des stratégies pour gérer le stress, rechercher le plaisir ou manipuler les autres. Ces stratégies deviennent des habitudes au fil des années, mais elles se fixent dans notre jeunesse. La nature particulière de notre caractère va se modifier en fonction des personnes auxquelles nous aurons affaire – amis, professeurs, partenaires amoureux – et de leurs réactions à notre égard. Mais, en général, ces trois couches vont induire certains schémas notables. Nous prendrons une décision particulière qui s'inscrira dans notre cerveau et nous ne pourrons pas faire autrement que de la répéter parce que le circuit sera déjà présent. Cela deviendra une habitude et notre caractère se formera à

partir de ces milliers d'habitudes, les premières fixées bien avant que nous puissions en avoir conscience.

Mais il existe une quatrième couche. Souvent, elle se développe à la fin de l'enfance et durant l'adolescence lorsque nous prenons conscience de nos défauts – et faisons alors le maximum pour les dissimuler. Si nous sentons qu'au fond de nous, nous sommes timides et anxieux, nous nous disons que ce n'est pas un trait de caractère socialement acceptable et nous apprenons à porter un masque pour le cacher. Nous compensons en essayant de paraître ouverts, sociables, insouciants, voire autoritaires et dominateurs. Ce qui rend la tâche de nos semblables d'autant plus difficile – comment peuvent-ils identifier notre vraie nature ?

Certains traits de caractère peuvent être positifs et refléter une force intérieure. Par exemple, certaines personnes se montrent naturellement ouvertes, généreuses, empathiques et résistantes à la pression. Mais ces qualités de force et d'adaptabilité réclament souvent conscience et pratique pour devenir vraiment des habitudes fiables. À mesure que les années passent, la vie tend à nous affaiblir. Notre empathie est plus difficile à conserver (voir le chapitre 2). Si nous sommes, par réflexe, ouverts et généreux envers toutes les personnes que nous rencontrons, cela risque de nous poser des problèmes à la longue. La confiance en soi sans connaissance de soi ni contrôle de soi peut se muer en folie des grandeurs. Sans effort conscient, ces forces auront tendance à s'épuiser ou à devenir des fragilités. Qu'est-ce que cela signifie ? Que les aspects les plus faibles de notre caractère sont ceux qui induisent des habitudes et des comportements compulsifs parce qu'ils ne nécessitent pas d'efforts ni de pratique pour perdurer.

Enfin, nous pouvons développer des traits de caractère conflictuels probablement issus d'une différence entre nos prédispositions génétiques et nos premières influences, ou de nos parents qui nous auront inculqué des valeurs différentes. Nous pouvons nous sentir à la fois idéalistes et matérialistes, les deux tendances s'opposant à l'intérieur de nous. La loi demeure la même. Le caractère conflictuel, qui se développe au cours des premières années, va simplement révéler un type de schéma différent – avec des décisions qui traduisent l'ambivalence de la personne et oscillent constamment.

Vous qui étudiez la nature humaine, votre mission est double : d'abord, vous devez parvenir à comprendre votre propre caractère en examinant du mieux possible les éléments de votre passé qui ont contribué à le forger et les schémas, principalement négatifs, que vous jugez récurrents dans votre vie. Il vous est impossible de vous débarrasser de cette « empreinte » qui constitue votre caractère. Elle est trop profonde. Mais avec les prises de conscience, vous pouvez apprendre à atténuer ou stopper certains schémas négatifs. Vous pouvez œuvrer à transformer les aspects fragiles ou négatifs de votre caractère en véritables points forts. Par la pratique, vous pouvez essayer de créer de nouvelles habitudes et de nouveaux schémas, façonner activement votre caractère et la destinée qui va avec. (Pour en savoir davantage à ce sujet, reportez-vous à la dernière partie de ce chapitre.)

Ensuite, vous devez développer votre capacité à identifier le caractère des personnes que vous rencontrez. À cet effet, il vous faut considérer le caractère comme la valeur la plus importante lorsque vous êtes amené à choisir un collaborateur ou un partenaire amoureux. Cela signifie faire prévaloir le caractère sur le charme,

l'intelligence ou la réputation. La faculté d'observer le caractère des êtres humains – tel que leurs actions et leurs habitudes le révèlent – est une compétence sociale absolument fondamentale. Elle peut vous aider à éviter justement le genre de décisions que vous aurez à regretter longtemps, voire toute votre vie – vous retrouver avec un patron incompétent, un partenaire louche, un assistant magouilleur ou un conjoint qui vous empoisonnera l'existence. Mais c'est une compétence à développer consciemment parce que nous, les humains, sommes généralement très médiocres dans ce genre d'évaluations.

Pourquoi sommes-nous si incompétents dans ce domaine ? Parce que nous avons tendance à juger les autres sur les apparences. Mais comme nous l'avons expliqué précédemment, les gens tentent de dissimuler leurs points faibles et leurs défauts sous des dehors très positifs. Nous les voyons déborder d'assurance pour découvrir plus tard qu'ils sont arrogants et incapables d'écouter. Ils semblent francs et sincères mais, avec le temps, nous nous apercevons qu'ils sont en réalité rustres et incapables de tenir compte des sentiments des autres. Ou ils paraissent prudents et réfléchis, mais nous finissons par découvrir qu'ils sont foncièrement timides et effrayés par la moindre critique. Les gens peuvent être très doués pour créer ces illusions d'optique, et nous nous laissons berner. Ils peuvent aussi savoir à merveille nous séduire et nous flatter et, aveuglés par notre désir de les apprécier, nous n'allons pas voir plus loin, à la recherche de leurs défauts ou de leurs faiblesses.

De plus, nous sommes enclins à ne voir que leur réputation, la légende qui les entoure, la position qu'ils occupent – et non l'individu. Nous croyons qu'une personne qui réussit doit être naturellement généreuse, intelligente et bonne, et qu'elle mérite tout ce qui lui arrive. Mais les gens qui réussissent sont de toutes sortes. Certains

excellent à utiliser les autres pour obtenir ce qu'ils veulent, masquant leur propre incompétence. D'autres sont totalement manipulateurs. Les gens qui réussissent ont autant de défauts que n'importe qui. Nous avons également tendance à croire que quelqu'un qui adhère à une religion, un système politique ou un code moral doit avoir le caractère qui va avec. Mais les humains emportent leur caractère partout avec eux, que ce soit dans la position qu'ils occupent ou la religion qu'ils pratiquent. Un individu peut être un libéral progressiste ou un chrétien bienveillant tout en restant au fond de lui un tyran intolérant.

La première étape dans l'étude du caractère est donc de prendre conscience de ces illusions et de ces masques, puis de nous entraîner à voir ce qu'il y a derrière. Nous devons sonder nos interlocuteurs pour découvrir des signes de leur caractère, quelles que soient leur apparence ou leur position. En gardant cela à l'esprit, nous pouvons ensuite travailler sur plusieurs aspects clés de cette compétence : reconnaître certains signes émis dans certaines situations et fortement révélateurs du caractère de la personne ; comprendre quelques grandes catégories de personnalités (caractère fort/caractère faible, par exemple) ; et, enfin, faire attention à certains types de caractères qui sont souvent les plus toxiques et doivent être évités au maximum.

Les signes révélateurs du caractère

Le principal indicateur du caractère d'un individu se lit dans ses actions au fil du temps. Malgré tout ce qu'il peut nous dire sur les leçons qu'il a apprises (voir le cas Howard Hughes) et ses changements au cours des années, vous remarquez qu'il répète inévitablement les mêmes actions et les mêmes décisions. Et, dans ces

décisions, il révèle son caractère. Vous devez être attentif à tous ses comportements marquants – par exemple, vous le voyez disparaître quand la pression devient insupportable, ne pas terminer une tâche importante, se montrer soudain belliqueux dès qu'il est contesté ou, au contraire, sauter sur l'occasion d'assumer de nouvelles responsabilités. En gardant tout cela à l'esprit, vous effectuez quelques recherches sur son passé. Vous examinez d'autres actions que vous avez observées et qui, rétrospectivement, rentrent dans ce schéma. Vous prêtez la plus grande attention à ses actions présentes en ne les considérant pas comme des faits isolés, mais comme faisant partie intégrante d'un schéma compulsif. Et si vous n'en tenez pas compte, c'est votre faute.

Vous ne devez jamais oublier le principal corollaire de cette loi : les gens ne font jamais quelque chose une seule fois. Ils peuvent tenter de se trouver des excuses, dire qu'ils n'avaient plus toute leur tête, mais soyez sûr qu'ils répéteront leur bêtise ou leur folie à une autre occasion, sous l'emprise de leur caractère et de leurs habitudes. D'ailleurs, ils répéteront souvent leur sottise ou leur erreur alors que ce n'est absolument pas dans leur intérêt, ce qui montre bien la nature compulsive de leur faiblesse.

Avocat et orateur tristement célèbre, Cassius Severus connut son heure de gloire sous le règne de l'empereur romain Auguste. Il commença à attirer l'attention avec ses discours véhéments contre les Romains de haut rang et leur mode de vie extravagant. Il fit vite des adeptes. Son style était grandiloquent mais plein d'humour, ce qui plaisait à l'auditoire. Encouragé par l'attention qu'il recevait, il se mit à insulter d'autres grandes figures de la vie publique romaine avec des attaques toujours plus virulentes. Les autorités le mirent en garde en lui demandant d'arrêter de déverser ainsi son venin. L'effet de

nouveauté s'estompa et l'auditoire se réduisit, mais cela ne fit que renforcer la détermination et les attaques de Cassius.

Exaspéré, le gouvernement finit par ordonner qu'on brûle ses livres et qu'on l'exile en Crète en l'an 7 après J.-C. Au grand désarroi des responsables romains, Cassius poursuivit ses attaques odieuses sur l'île, allant jusqu'à envoyer des copies de ses dernières diatribes à Rome. Les autorités lui lancèrent un second avertissement. Non seulement il l'ignora, mais il commença à haranguer et insulter des responsables locaux qui voulurent sa mort. En 24 après J.-C., le Sénat l'envoya sur l'île déserte de Sérifos, un rocher situé au milieu de la mer Égée. Cassius y passa les huit dernières années de sa vie et on imagine aisément qu'il continua de pondre des discours féroces malgré l'absence d'auditoire.

Nous avons du mal à croire que des individus comme Cassius ne puissent pas contrôler des tendances aussi autodestructrices, et nous sommes prêts à leur accorder le bénéfice du doute, comme le firent les Romains. Mais nous devons nous rappeler les sages paroles de la Bible : « Comme un chien qui retourne à ce qu'il a vomi, ainsi est un insensé qui revient à sa folie. »

Vous voyez des signes éloquents du caractère d'un individu à sa manière de gérer ses affaires quotidiennes. S'il finit toujours en retard des tâches simples, il sera toujours en retard pour des projets plus ambitieux. S'il s'énerve pour des contretemps insignifiants, il ne supportera pas des incidents plus graves. S'il se montre distrait pour des petites choses et oublieux des détails, il le sera aussi pour des choses plus importantes. Observez la manière dont il traite ses employés au quotidien et repérez les écarts entre l'apparence qu'il donne et son attitude envers ses subalternes.

En 1969, Jeb Stuart Magruder se rendit à San Clemente pour un entretien d'embauche au sein du gouvernement de Richard Nixon. Le recruteur n'était autre que Bob Haldeman, le chef de cabinet du président. Haldeman était très sérieux, un homme totalement dévoué à la cause du président, et impressionna Magruder par sa sincérité, sa finesse d'esprit et son intelligence. Mais à la fin de l'entretien, lorsqu'ils voulurent emprunter une golfette pour visiter San Clemente, Haldeman se mit soudain dans tous ses états parce qu'il n'y avait pas de voiturette disponible à ce moment-là. Il insulta durement les responsables du circuit, devenant presque hystérique. Magruder aurait dû voir dans cet incident le signe que Haldeman n'était pas celui qu'il montrait, que cet homme avait du mal à se contrôler et une tendance à la violence et à la brutalité, mais séduit par les sirènes du pouvoir à San Clemente et désireux de décrocher le job, il choisit d'ignorer ce qu'il avait vu – il s'en mordra les doigts plus tard.

Dans la vie quotidienne, les individus parviennent souvent très bien à dissimuler leurs défauts, mais sous l'influence d'un stress ou d'une crise, leurs fragilités peuvent brusquement apparaître au grand jour. Stressés, la plupart des gens perdent leur self-control habituel. Ils révèlent leurs doutes quant à leur réputation, leur peur de l'échec et leur manque de résistance intérieure. Alors que certaines personnes, au contraire, révèlent une force insoupçonnée face aux difficultés et aux tensions. Vous ne pouvez pas le savoir d'avance, mais vous devez prêter attention à ces opportunités de test particulièrement révélatrices du caractère des individus.

De même, leur manière de gérer le pouvoir et les responsabilités en dit long sur eux. Comme le disait Abraham Lincoln : « Si vous voulez tester le caractère d'un homme, donnez-lui le pouvoir. »

Lorsqu'ils cherchent à obtenir le pouvoir, les êtres humains ont tendance à jouer les courtisans, à se montrer très respectueux, à suivre la ligne du parti, à faire ce qu'il faut pour se hisser jusqu'en haut de la hiérarchie. Et puis une fois au pouvoir, libérés de certaines contraintes, ils révèlent de leur personnalité des traits que vous n'aviez pas remarqués auparavant. Certaines personnes demeurent fidèles à leurs valeurs, restent empathiques et respectueuses, alors que d'autres – nettement plus nombreuses – se sentent soudain autorisées à appliquer d'autres traitements à leurs « serviteurs ».

C'est ce qui est arrivé à Lyndon Johnson une fois qu'il est devenu le chef de la majorité du Sénat des États-Unis. Las de toutes ces années où il n'avait cessé de jouer les lèche-bottes, il se mit à savourer son nouveau pouvoir et en profita pour vexer ou humilier ceux qui lui avaient mis des bâtons dans les roues autrefois. Quand un sénateur l'interpellait, il réagissait en ne daignant parler qu'à son assistant. Ou quand un sénateur qu'il ne supportait pas donnait un discours important, il se levait et quittait la salle, suivi par d'autres sénateurs. En général, si vous regardez de près, vous verrez qu'il y a toujours des signes révélateurs du caractère dans le passé de l'individu (Johnson avait déjà manifesté des signes assez ignobles au début de sa carrière politique). Mais le plus important est d'observer ce que les individus révèlent d'eux-mêmes une fois au pouvoir. Nous avons tendance à croire que le pouvoir change les êtres, alors qu'en réalité, il révèle leur vraie personnalité.

Le choix d'un partenaire amoureux peut également en dire long. Certains individus recherchent un partenaire qu'ils peuvent dominer et contrôler, souvent plus jeune, moins intelligent ou qui réussit moins bien qu'eux. D'autres choisissent un partenaire qu'ils peuvent sauver, sortir d'une mauvaise passe, jouant alors le rôle du sauveur,

qui est une autre forme de contrôle. D'autres encore recherchent quelqu'un qui joue le rôle de leur mère ou de leur père. Ils veulent se faire dorloter ou se sentir protégés. Leurs choix sont rarement intellectuels ; ils reflètent leur petite enfance et leurs schémas d'attachement. Et ils sont parfois surprenants – si le partenaire semble très différent et presque incompatible avec eux. Il ne faut jamais oublier que nos choix obéissent toujours à une logique interne. Par exemple, une personne a terriblement peur d'être abandonnée par l'être aimé, ce qui traduit des angoisses de la petite enfance ; elle choisit alors un partenaire inférieur, qui brille beaucoup moins par sa beauté ou son intelligence, sachant qu'il va s'accrocher à elle quoi qu'il arrive.

Autre domaine à explorer : le comportement d'un individu dans ses activités extraprofessionnelles. Dans un jeu ou un sport, il peut révéler son esprit de compétition. Il semble avoir peur d'être dépassé, même au volant. Il faut toujours qu'il soit devant les autres. Cet esprit de compétition peut être canalisé efficacement dans son travail, mais en dehors du bureau, il traduit de profondes insécurités intérieures. Regardez la manière dont les gens réagissent quand ils perdent à un jeu. Sont-ils fair-play ? Leur langage corporel en dit long. Essaient-ils de contourner les règles ? Cherchent-ils simplement à se détendre et à oublier momentanément leurs obligations professionnelles ou, au contraire, à s'affirmer ?

En général, on distingue les introvertis et les extravertis, et cela va jouer un grand rôle dans le caractère qu'ils développent. Les extravertis sont largement gouvernés par des critères externes. La question qu'ils se posent constamment est la suivante : « Qu'est-ce que les autres pensent de moi ? » Ils vont avoir tendance à aimer ce que les autres aiment et les groupes auxquels ils appartiennent

déterminent souvent leurs opinions. Ils sont ouverts aux suggestions et aux nouvelles idées, mais seulement si celles-ci sont populaires dans leur culture ou approuvées par une quelconque autorité. Les extravertis attachent de la valeur à des choses extérieures – beaux vêtements, bons repas, distractions partagées avec les autres. Ils sont à la recherche de sensations inédites et ont du flair pour les nouvelles tendances. Ils ne sont pas seulement à l'aise avec le bruit et l'agitation, mais ils les recherchent activement. S'ils sont téméraires, ils aiment l'aventure. Sinon, ils apprécient le confort matériel. Dans tous les cas, ils ont besoin de la stimulation et de l'attention des autres.

Les introvertis sont plus sensibles et facilement épuisés par un excès d'activités extérieures. Ils aiment économiser leur énergie, passer du temps seuls ou avec un ou deux amis proches. Contrairement aux extravertis, fascinés par les faits et les statistiques, les introvertis sont préoccupés par ce qu'ils pensent et ressentent. Ils adorent échafauder des théories et avoir leurs propres idées. S'ils produisent quelque chose, ils n'aiment pas le promouvoir ; à la limite, ce qu'ils créent devrait se vendre tout seul. Ils aiment garder une partie de leur vie rien que pour eux, avoir des secrets. Leurs opinions ne sont pas forgées à partir de ce que les autres pensent ni d'une autorité quelconque, mais de leurs propres critères personnels, ou du moins le pensent-ils. Plus ils sont entourés de gens, plus ils se sentent seuls et perdus. Ils peuvent paraître gênés et méfiants, mal à l'aise qu'on les regarde. Ils tendent également à se montrer plus pessimistes et plus inquiets que les extravertis. Leur audace se traduira par leurs idées neuves et leur créativité.

Certes, nous avons les deux tendances en nous, mais la plupart des gens penchent quand même vers l'extraversion ou vers

l'introversion. Il est important de savoir l'évaluer chez les personnes que nous côtoyons pour une raison simple : les introvertis et les extravertis ne se comprennent pas d'emblée. Aux yeux d'un extraverti, un introverti n'est pas marrant ; il est têtu, voire antisocial. Aux yeux de l'introverti, l'extraverti est superficiel, inconstant et trop préoccupé par ce que les autres pensent. L'origine d'une tendance à l'extraversion ou à l'introversion est génétique et produira deux individus qui voient les choses sous un angle radicalement différent. Une fois que vous comprenez que vous avez affaire à quelqu'un qui est de la tendance opposée à la vôtre, vous devez réévaluer son caractère et éviter de lui imposer vos préférences à vous. Il arrive que les introvertis et les extravertis travaillent bien ensemble, surtout s'ils possèdent les deux tendances en eux et se complètent, mais en général ils ne s'accordent pas et sont sujets à de constants malentendus. Gardez à l'esprit qu'il y a plus d'extravertis que d'introvertis dans le monde.

Pour terminer, vous devez mesurer la force relative du caractère d'un individu. À cet effet, dites-vous que la force d'un caractère vient du plus profond de l'être, de son « noyau dur ». Elle peut provenir d'une association de certains facteurs – de sa génétique, d'un attachement sécure dans la petite enfance, de bons guides et modèles tout au long de son parcours et d'un effort d'amélioration constant (reportez-vous à la dernière partie de ce chapitre). Quelle qu'en soit la source, cette force n'est pas quelque chose d'affiché à l'extérieur, une forme d'esbroufe ou d'agressivité, mais elle se manifeste dans une résistance et une adaptabilité globales. Tel un métal, le caractère fort d'un individu présente une résistance à la traction – il est capable de flexibilité et de malléabilité, mais conserve sa forme générale et ne rompt jamais.

La force émane d'un sentiment de sécurité personnelle et d'une saine estime de soi. Elle permet d'accepter la critique et d'apprendre de ses expériences. Les individus au caractère fort n'abandonnent pas facilement puisqu'ils veulent s'améliorer. Ils sont opiniâtres et rigoureux. Ils sont ouverts à des idées nouvelles et à d'autres manières de faire les choses sans compromettre les principes de base auxquels ils adhèrent. Face à l'adversité, ils gardent leur présence d'esprit. Ils sont capables de gérer le chaos et l'imprévu sans tomber dans l'anxiété. Ils tiennent leur parole. Ils se montrent patients, possèdent un bon sens de l'organisation et finissent ce qu'ils commencent. Ne craignant pas de perdre leur position à tout instant, ils sont capables de faire passer l'intérêt collectif avant leur intérêt personnel, sachant que ce qui fonctionne le mieux pour leur équipe leur facilitera la vie au final.

Les individus au caractère faible sont facilement dépassés par les circonstances, ce qui ne les rend pas très fiables. Ils sont fuyants et évasifs. Pire, ils n'apprennent pas de leurs expériences puisque apprendre des autres implique d'accepter la critique. Du coup, vous allez constamment faire face à un mur dans vos rapports avec eux. Ils peuvent donner l'impression qu'ils vous écoutent, mais en réalité ils reviennent toujours à leurs propres idées qu'ils jugent meilleures que celles des autres.

Nous sommes tous un mélange de forces et de faiblesses, mais certaines personnes sont plus fortes ou plus faibles que d'autres. Dans la mesure du possible, travaillez avec des gens au caractère fort et évitez les collaborateurs au caractère faible. Ce principe a déterminé la quasi-totalité des décisions d'investissement de Warren Buffett. L'homme d'affaires voyait plus loin que les chiffres des entreprises et étudiait les PDG avec lesquels il allait traiter, évaluant principalement

leur résistance, leur fiabilité et leur autonomie. Si seulement nous utilisions de tels critères pour choisir nos salariés, nos collaborateurs, nos partenaires amoureux et même les politiques que nous élisons…

Même si, dans les relations affectives, d'autres facteurs guident certainement nos choix, nous serions bien avisés de considérer aussi la force de caractère de la personne qui va partager notre vie. C'est largement ce qui a poussé Franklin Roosevelt à choisir Eleanor comme épouse. Cet élégant jeune homme issu d'une illustre famille aurait pu choisir bien d'autres jeunes femmes plus belles et plus séduisantes, mais il admirait l'ouverture d'Eleanor aux expériences nouvelles et sa détermination sans faille. En se projetant dans l'avenir, il voyait bien que la valeur du caractère de la jeune femme importait plus que tout autre critère. Et son choix s'est avéré très judicieux.

Lorsque vous évaluez la force ou la faiblesse d'un caractère, étudiez la manière dont les individus gèrent les moments de stress et les responsabilités. Demandez-vous ce qu'ils ont réellement réalisé dans leur vie. Vous pouvez aussi les tester. Par exemple, une bonne blague sans méchanceté à leurs dépens peut être assez révélatrice. Réagissent-ils avec humour et légèreté ou, au contraire, voyez-vous du ressentiment, voire de la colère dans leur regard ? Auquel cas ils restent prisonniers de leurs insécurités intérieures. Pour évaluer leur fiabilité dans une équipe, transmettez-leur des informations stratégiques ou partagez une rumeur avec eux – s'empressent-ils d'aller communiquer l'information aux autres ? De faire passer l'une de vos idées pour la leur ? Adressez-leur des critiques directes et voyez comment ils réagissent. Les utilisent-ils pour apprendre et s'améliorer ou manifestent-ils ouvertement leur ressentiment à votre égard ? Confiez-leur une tâche en leur donnant moins d'instructions

que d'habitude et observez comment ils organisent leur temps et leurs idées. Mettez-les au défi avec une mission plus difficile ou une nouvelle procédure et regardez comment ils gèrent leur anxiété.

Rappelez-vous : la faiblesse de caractère va neutraliser toutes les autres qualités positives d'un individu. Par exemple, les personnes très intelligentes mais faibles de caractère peuvent avoir de bonnes idées et même remplir correctement leurs tâches, mais elles vont mal supporter la pression, mal réagir aux critiques, privilégier leurs souhaits personnels ou détériorer l'ambiance générale et pousser les autres à démissionner en se montrant sans cesse contrariantes, désagréables ou arrogantes. Il y a des coûts cachés à travailler avec elles ou à les recruter. Un candidat moins intelligent et moins aimable au premier abord mais possédant une plus grande force de caractère se révélera plus fiable et plus productif à la longue. Les individus dotés d'une véritable force de caractère sont très rares et si vous en dénichez un, réagissez comme si vous aviez trouvé un trésor.

Types toxiques

Même si le caractère de chaque individu est aussi unique que ses empreintes digitales, nous pouvons identifier certains types de personnalité particulièrement nuisibles. Contrairement aux personnes ouvertement malveillantes ou manipulatrices que vous pouvez repérer de loin, ces types toxiques sont plus difficiles à déceler. Ils vous attirent souvent dans leurs filets en présentant leurs faiblesses et leurs fragilités comme des aspects positifs. Ce n'est qu'au fil du temps que vous identifiez leur caractère toxique sous leurs apparences, et il est souvent trop tard. Votre meilleure défense consiste à les avoir bien étudiés pour connaître leur façon de procéder, à les identifier le plus

tôt possible à certains signes révélateurs et à éviter de vous engager auprès d'eux ou à prendre vos distances le plus rapidement possible.

L'hyper-perfectionniste. Au départ, vous êtes séduit en le voyant travailler dur, avec un dévouement et une détermination sans faille à donner le meilleur de lui-même. Il ne compte pas ses heures. Certes, il peut exploser et crier sur ses subalternes parce qu'ils ne font pas correctement leur travail, mais c'est parce qu'il veut maintenir un niveau d'excellence, et cela devrait être une bonne chose. Pourtant, si vous avez le malheur d'accepter de travailler avec ou pour ce genre d'individu, vous allez lentement découvrir la réalité. L'hyper-perfectionniste est incapable de déléguer, il a besoin de tout contrôler constamment. Et c'est moins par souci d'excellence et de dévouement à l'égard du groupe que par volonté de pouvoir et de contrôle sur les autres.

Ces individus ont souvent des problèmes de dépendance liés à leur histoire familiale – c'était le cas d'Howard Hughes. La simple idée de devoir dépendre de quelqu'un rouvre leurs vieilles blessures et réactive leur anxiété. Ils ne font confiance à personne. Une fois qu'ils ont le dos tourné, ils imaginent que tout le monde se met à tirer au flanc. Leur besoin compulsif de tout contrôler dans les moindres détails provoque justement le ressentiment et la résistance secrète de leurs collaborateurs à leur égard, ce qui est précisément ce qu'ils redoutent le plus. Vous remarquerez que le groupe qu'ils dirigent n'est pas très bien organisé puisque tout doit passer par eux. Les « courtisans » se livrent une bataille acharnée – ce sera à celui qui sera le plus proche du « roi ». Les hyper-perfectionnistes ont souvent des ennuis de santé car ils travaillent d'arrache-pied. Ils n'hésitent pas à accuser les autres de tout ce qui ne tourne pas rond – personne ne travaille assez dur, à leurs yeux. Ils engrangent souvent une belle

réussite initiale suivie d'un burn-out et d'échecs spectaculaires. Il est préférable d'apprendre à les reconnaître avant de s'engager auprès d'eux. Rien ni personne ne les satisfait jamais et ils vont vous bouffer à petit feu avec leurs angoisses, leurs abus et leur désir de contrôle.

Le rebelle absolu. À première vue, ce type d'individu peut sembler assez passionnant. Il déteste l'autorité et adore les *outsiders*. Nous sommes tous secrètement attirés par cette attitude familière à l'adolescent qui vit encore en nous, cette vieille envie de snober nos profs. Le rebelle absolu n'a ni foi ni loi – suivre les règles, c'est bon pour les faibles et les coincés. Il possède souvent un bon sens de l'humour, parfois cinglant, dont vous pouvez faire les frais, mais cela fait partie de son authenticité, de son besoin de rabattre le caquet à tout le monde – c'est du moins ce que vous pensez au début. Mais si vous apprenez à mieux le connaître, vous allez voir que c'est une chose qu'il est incapable de contrôler ; c'est un besoin compulsif de se sentir supérieur aux autres et non un sens moral plus poussé.

Dans son enfance, un parent ou une figure paternelle l'a probablement déçu. Alors il s'est mis à détester – et à se méfier de – toutes les figures d'autorité. Finalement, il est incapable d'accepter la moindre critique parce que ça « pue » l'autorité. Il n'accepte même pas qu'on lui dise ce qu'il doit faire. Tout doit se plier à ses propres exigences. Si vous lui barrez le chemin d'une manière ou d'une autre, vous serez assimilé à l'oppresseur et deviendrez l'objet de ses attaques les plus virulentes. Ces individus attirent l'attention des autres grâce à leur attitude rebelle et deviennent totalement dépendants de cette attention. En fin de compte, tout est une question de pouvoir – personne ne doit être au-dessus d'eux et quiconque ose les défier en paiera le prix. Si vous vous penchez un peu sur leur passé, vous constaterez qu'ils ont tendance à se séparer de leurs partenaires ou

collaborateurs en très mauvais termes, aggravés encore par leurs insultes. Ne vous laissez pas berner par l'attrait qu'exerce sur vous leur posture rebelle et anticonformiste. Ils sont restés des éternels adolescents et vouloir travailler avec eux se révélera aussi productif que d'essayer de tirer quelque chose d'un ado renfrogné.

L'écorché vif. Ces personnes semblent si sensibles et si gentilles – une qualité rare. Certes, elles peuvent paraître un peu tristes, mais les personnes sensibles sont, bien souvent, tellement malmenées par la vie… Vous êtes attiré par elles et n'avez qu'une envie : les aider. De plus, elles peuvent avoir l'air plutôt intelligentes, prévenantes et attentionnées, et donc donner envie aux autres de travailler avec elles. Mais ce que vous comprenez plus tard, c'est que leur sensibilité est à sens unique – tout se rapporte toujours à leur petite personne. Elles ont tendance à prendre pour elles *tout* ce que les autres disent ou font. À ruminer des choses insignifiantes pendant des jours et des jours, longtemps après que vous ayez oublié un commentaire tout à fait anodin qu'elles ont pris pour elles, évidemment. Enfant, ces personnes avaient toujours le sentiment qu'elles ne recevaient jamais assez de leurs parents – jamais assez d'amour, d'attention, de possessions matérielles. En grandissant, tout semble leur rappeler ce qu'elles n'ont pas eu. Elles gardent perpétuellement du ressentiment et veulent que les autres leur donnent des choses sans qu'elles aient besoin de le leur demander. Elles sont constamment sur leurs gardes – leur prêtez-vous attention, les respectez-vous, leur donnez-vous ce pour quoi elles ont payé ? Se montrant irritables et susceptibles, elles font fuir les autres, inévitablement, ce qui les rend encore plus sensibles. Elles arrivent à un point où elles commencent à manifester une déception continuelle.

Si vous étudiez leur passé, vous découvrez qu'elles se brouillent fréquemment avec les autres, mais que ce sont toujours elles qui sont lésées et victimes, bien sûr. Ne vous avisez pas de les offenser sans faire exprès, car elles n'oublient rien et peuvent continuer à se venger de cette offense pendant des années. Si vous identifiez ce type de personnalité suffisamment tôt, vous pourrez prendre vos distances. Car avec ce genre de personnes, vous serez toujours coupable de quelque chose.

L'accapareur. Ce type d'individu va vous attirer avec sa présence incomparable. Il possède une rare énergie et pléthore d'histoires à raconter. Les traits de son visage sont animés et il est souvent plein d'esprit. Il est plutôt amusant de faire partie de son entourage (on ne s'ennuie pas), mais seulement au début, car les choses ne tardent pas à mal tourner. Dans leur enfance, ces personnes ont appris que le seul moyen d'obtenir un amour et une attention durables était d'embarquer leurs parents dans toutes leurs histoires rocambolesques ou tous leurs problèmes – qui devaient être suffisamment préoccupants pour faire réagir papa et/ou maman. Attirer l'attention sur elles est donc devenu une habitude, leur manière de se sentir vivantes et désirées. Alors que la plupart des gens refusent la confrontation, elles semblent à l'inverse aller au-devant. À mesure que vous apprenez à connaître ce type d'individu, vous l'entendez parler de querelles et de conflits de toutes sortes qui ont jalonné sa vie, mais ce qui est frappant, c'est qu'il réussit toujours à se poser en victime des situations.

Vous devez comprendre que son besoin principal est de vous mettre le grappin dessus par tous les moyens possibles. Il va vous embarquer dans toutes ses histoires jusqu'à ce que vous ne puissiez plus faire marche arrière sans vous sentir coupable. Il est préférable

de démasquer ces individus le plus tôt possible, avant de ne plus pouvoir vous extraire de leurs filets. Examinez leur passé pour mettre en évidence leur schéma de fonctionnement compulsif et fuyez si vous pensez avoir affaire à ce type de personnalité.

Le beau parleur. Vous êtes impressionné par ses idées, ses projets. Il a besoin de votre aide et de votre soutien, et vous lui êtes sympathique… mais prenez le temps de réfléchir quelques instants et examinez ce que cet individu a réalisé dans le passé. Vous pouvez avoir affaire à un type qui n'est pas ouvertement dangereux, mais peut se révéler exaspérant et vous faire perdre votre temps précieux. Par essence, ce genre de personne est ambivalent. D'un côté, il redoute secrètement l'effort et la responsabilité qui va avec l'application pratique de ses idées ; de l'autre, il a un besoin maladif d'attention et de pouvoir. Ces deux parties s'affrontent à l'intérieur de lui, mais la partie anxieuse finit par l'emporter et le beau parleur vous file entre les doigts au dernier moment. Il trouve un bon prétexte pour se désengager alors que vous, vous vous êtes engagé. C'est le genre de personne à ne jamais rien terminer. Mais à accuser les autres si ses projets restent lettre morte – c'est la faute à la société, à de mystérieuses forces contraires ou à pas de chance. Ou il réussit à trouver un pigeon qui va faire tout le boulot à sa place, qui va donner vie à ses grandes idées nébuleuses, mais qui va jouer les boucs émissaires si les choses tournent mal.

Le beau parleur a souvent eu des parents incohérents qui lui tombaient dessus pour la moindre petite bêtise. Du coup, son objectif dans la vie est d'éviter à tout prix les situations où il risquerait de prêter le flanc à la critique et de s'exposer aux jugements des autres. Il s'en sort en ayant appris à baratiner et en impressionnant les autres avec des histoires qu'il leur raconte mais, dès qu'il se sent démasqué

et tenu de rendre des comptes, il prend la poudre d'escampette, toujours avec une bonne excuse. Étudiez soigneusement le passé de ce genre de personnalité et, si vous l'avez identifié, écoutez ses histoires d'un œil amusé, mais ne vous laissez pas prendre au piège.

L'obsédé sexuel. À première vue, ces individus semblent dotés d'une belle énergie sexuelle et d'une liberté d'être rafraîchissante. Ils ont tendance à associer travail et plaisir, à brouiller les frontières habituelles entre ce qui est correct et ce qui ne se fait pas, mais après tout, vous vous dites que c'est sans doute sain et naturel. Mais en vérité, c'est compulsif et pervers. Dans leur enfance, ces individus ont probablement subi des abus sexuels – physiques ou psychologiques – de la part d'un parent qui portait sur eux des regards déplacés ou s'est carrément livré à des attouchements, aussi subtils fussent-ils.

Une fois ce schéma incontrôlable mis en place, ils vont avoir tendance à considérer toute relation comme potentiellement sexuelle. Le sexe devient un moyen de s'auto-valider, de regagner de l'estime de soi, et lorsqu'ils sont jeunes, ces individus peuvent mener une vie de débauche qui les excite beaucoup, trouvant toujours des proies pour tomber facilement sous leur charme. Mais au fil des années, toute période d'abstinence prolongée où ils ne peuvent plus s'auto-valider peut les conduire à la dépression et au suicide, et ils deviennent alors de plus en plus désespérés. S'ils occupent une position de leadership, ils vont utiliser leur pouvoir pour obtenir ce qu'ils veulent sous couvert d'être libres et authentiques. Plus ils avancent en âge, plus leur comportement devient pathétique et effrayant. Vous ne pouvez pas les aider ni les préserver de leur compulsion, alors pour sauver votre peau, gardez vos distances.

L'enfant gâté. Ces personnes vous attirent par leur attitude royale. Calmes, elles affichent un léger sentiment de supériorité. Il est

si agréable de rencontrer des personnes qui semblent posséder une saine confiance en elles, comme si elles étaient faites pour porter une couronne. Peu à peu, vous vous retrouvez à leur rendre des services, à leur accorder des faveurs, à faire des efforts sans rien obtenir en retour, sans vraiment comprendre le comment ni le pourquoi. Ces personnes expriment leur besoin d'attention, veulent qu'on prenne soin d'elles, et elles n'ont pas leur pareil pour se faire dorloter par les autres. Dans leur enfance, leurs parents cédaient au moindre de leurs caprices et les protégeaient de tout contact trop brutal avec le monde extérieur. Il existe aussi des enfants qui induisent ce comportement chez leurs parents en ayant l'air sans défense, désarmés. Quelle que soit la cause de leur attitude d'enfant gâté, une fois adultes, ces personnes n'ont qu'un seul désir : retrouver quelqu'un qui les chouchoute. Cela reste leur paradis perdu. Mais vous remarquerez que lorsqu'elles n'obtiennent pas ce qu'elles veulent, elles adoptent un comportement puéril en se mettant à bouder ou en piquant de terribles colères.

Tel est le schéma de toutes leurs relations affectives ou amicales, et à moins d'avoir un besoin profond de choyer les autres, vous allez vite trouver cette relation exaspérante et à sens unique. Ces personnes ne sont pas équipées pour gérer les aspects les plus difficiles de la vie adulte et soit elles manipulent les autres pour qu'ils s'occupent d'elles constamment, soit recourent à la boisson et aux drogues pour apaiser leurs fragilités. Si vous vous sentez coupable de ne pas les aider, c'est le signe qu'elles ont réussi à vous prendre dans leurs filets et que vous devriez plutôt vous libérer de leur emprise et prendre soin de vous.

Le courtisan. Vous n'avez jamais rencontré quelqu'un d'aussi agréable, gentil, attentionné. Vous n'en revenez pas d'être tombé sur

un individu aussi arrangeant et aussi charmant. Puis, peu à peu, vous commencez à avoir des doutes, mais rien de tangible. Peut-être qu'un jour, cet individu n'a pas tenu ses promesses ou n'a pas fait son travail aussi correctement que d'habitude. C'est difficile à dire. Mais plus le temps passe, plus vous avez l'impression qu'il sabote ce que vous faites ou parle de vous derrière votre dos. Le type du courtisan a développé sa gentillesse et son charme, non par amour de son prochain, mais comme mécanisme de défense. Il a peut-être eu des parents durs et sévères, qui le punissaient souvent et surveillaient tous ses faits et gestes. Sourire et avoir l'air respectueux était sa manière de détourner toute forme d'hostilité, et cette attitude est devenue sa marque de fabrique. Enfant, il a probablement aussi beaucoup menti à ses parents pour s'en sortir, et une fois adulte, ce type d'individu manie l'art du mensonge comme personne.

Toutefois, derrière les sourires et les flatteries, le courtisan éprouve un grand ressentiment à l'égard du rôle qu'il se sent obligé de jouer, comme quand il était petit. Au fond de lui, il n'a qu'une envie : nuire à la personne qu'il sert ou qu'il doit respecter. Alors restez sur vos gardes face à des individus qui se montrent si charmants et si polis que leur prévenance en devient suspecte. Ils peuvent faire partie de ces passifs-agressifs qui frappent et vous nuisent dès que vous avez le dos tourné.

Le sauveur. Quelle aubaine ! vous n'en revenez pas d'avoir rencontré quelqu'un qui va vous sauver de toutes vos difficultés et vous sortir du bourbier dans lequel vous êtes. Le type du sauveur identifie instantanément sa proie, la personne en difficulté, la victime idéale à sauver. Il vous donne des livres à lire, des stratégies à adopter, vous conseille sur ce que vous devez manger, dire ou faire. Au départ, tout cela est très séduisant, mais vous commencez à avoir

des doutes dès l'instant où vous voulez affirmer votre indépendance et faire les choses à votre manière.

Dans l'enfance, ce genre d'individu a souvent dû prendre soin de son père, de sa mère ou de ses frères et sœurs. Par exemple, sa mère a pu faire passer ses propres besoins à elle avant ceux des autres – et des siens, en particulier. Du coup, l'enfant compense le manque d'attention et de soin qu'il reçoit par le sentiment de pouvoir que lui procure cette relation inversée. Et cela crée un schéma de fonctionnement compulsif : le type du sauveur tire sa plus grande satisfaction de sa capacité à sauver les autres, à en prendre soin jusqu'à les étouffer. Et il a le flair pour repérer ses victimes. Néanmoins, vous pouvez identifier son comportement compulsif à son besoin de vous contrôler. S'il accepte de vous laisser suivre votre chemin et prendre vos propres décisions après vous avoir aidé au début, c'est bon signe. Sinon, c'est qu'il reste prisonnier du pouvoir qu'il peut exercer sur vous. Dans tous les cas, il est toujours préférable de compter sur soi, de cultiver son indépendance et de dire aux sauveurs de se sauver eux-mêmes.

Le donneur de leçons. Ce type d'individu exprime ouvertement, et avec éloquence, son indignation à la moindre injustice. Avec une telle force de conviction, ce défenseur de la morale trouve des partisans, dont vous. Mais vous pouvez détecter des craquelures sous son vernis de bien-pensant et de modèle de vertu. Il s'avère qu'il ne traite pas correctement ses employés, qu'il se montre condescendant envers la personne qui partage sa vie, voire qu'il a une double vie et un vice inavouable. Dans leur enfance, ces individus ont souvent été amenés à se sentir coupables de leurs impulsions, de leurs désirs, de leurs envies de se faire plaisir. Ils étaient punis par leurs parents et invités à réprimer tous ces instincts jugés coupables. Du coup, ils ont

développé un certain dégoût d'eux-mêmes et projettent facilement sur les autres des attributs négatifs ou envient ceux qui donnent libre cours à leurs instincts et à leurs envies. Ils n'aiment pas voir les autres se faire plaisir. Au lieu d'exprimer leur convoitise, ils choisissent de juger et de condamner. Chez les adultes de ce type, vous constaterez un manque total de nuance. À leurs yeux, les gens sont blancs ou noirs et il n'y a pas de juste milieu. En réalité, ils sont en guerre contre la nature humaine, incapables d'accepter nos imperfections. Leur sens moral est aussi compulsif que la dépendance à l'alcool ou au jeu, et il ne réclame aucun sacrifice de leur part, juste des paroles nobles. Ils s'épanouissent dans une culture du « politiquement correct ».

En réalité, ils sont secrètement attirés par ce qu'ils condamnent, ce qui explique pourquoi ils ont inévitablement une face cachée. Si vous devenez trop proche d'eux, vous deviendrez certainement la cible de leur intransigeance et de leurs jugements à l'emporte-pièce. Alors un bon conseil : repérez dès le départ leur manque d'empathie et gardez vos distances.

(Pour en savoir plus sur les types toxiques, consultez les chapitres 10, 11 et 16.)

Le caractère supérieur

Cette loi est simple et implacable : vous avez un caractère établi. Il s'est formé à partir d'éléments qui précèdent votre état de conscience. Du plus profond de vous, ce caractère vous force à répéter certaines actions, stratégies ou décisions. La structure du cerveau facilite ce phénomène : une fois que vous pensez ou faites quelque chose, un circuit neuronal se forme et vous amène à répéter cette pensée ou

cette action encore et encore. Et par rapport à cette loi, vous pouvez aller dans l'une des deux directions suivantes, chacune déterminant plus ou moins le cours de votre vie.

La première direction est celle de l'ignorance et du déni. Vous ne faites pas attention aux schémas répétitifs de votre vie ; vous n'acceptez pas l'idée que vos premières années ont laissé une empreinte profonde et durable qui vous oblige à adopter certains comportements. Vous imaginez que votre caractère est complètement malléable et que vous pouvez vous re-créer à volonté. Vous croyez que vous pouvez monter les mêmes marches du pouvoir et de la gloire que d'autres individus qui ont réussi, même s'ils n'ont pas du tout vécu les mêmes choses que vous au départ de leur existence. Le concept du caractère définitif peut ressembler à une prison et, comme beaucoup de gens, vous voulez secrètement sortir de vous-même à travers l'alcool, les drogues ou les jeux vidéo. Le résultat de votre déni est simple : votre comportement compulsif et vos schémas de fonctionnement se figent encore plus. Vous ne pouvez pas aller à l'encontre de votre caractère ou faire comme s'il n'existait pas. Il est trop puissant.

C'était précisément le problème d'Howard Hughes. Il s'imaginait devenir un grand homme d'affaires, capable de construire un empire encore plus grand que celui de son père. Mais sa nature ne lui permettait pas d'être un bon manager. Sa véritable force était plus technique – il était très doué pour le design et l'ingénierie de la construction aéronautique. S'il l'avait su et accepté, il aurait pu faire une brillante carrière, être le visionnaire au sein de son entreprise et laisser les activités courantes à un manager vraiment compétent. Mais il vivait avec une image de lui-même qui ne correspondait pas à son

caractère. Cela l'a conduit à une succession d'échecs et à une existence malheureuse.

L'autre direction est plus difficile à prendre, mais c'est la seule voie qui mène au véritable pouvoir et à la formation d'un caractère supérieur. Elle fonctionne de la manière suivante : vous vous observez le plus minutieusement possible. Vous étudiez les couches les plus profondes de votre caractère pour déterminer si vous êtes introverti ou extraverti, très anxieux et hypersensible, facilement en colère et en guerre avec les autres, ou si vous avez un besoin profond d'être en contact avec vos semblables. Vous examinez vos tendances premières – les sujets et les activités vers lesquels vous êtes naturellement attiré. Vous prêtez attention à la qualité des attachements que vous avez formés avec vos parents – vos relations actuelles sont particulièrement révélatrices à cet égard. Vous observez avec la plus grande honnêteté possible vis-à-vis de vous-même vos propres erreurs et les schémas récurrents qui vous empêchent d'avancer. Vous reconnaissez vos limites – ces situations où vous ne donnez pas le meilleur de vous. Vous prenez également conscience des forces naturelles de votre caractère, celles qui ont survécu à votre adolescence.

À présent, fort de cette nouvelle conscience, vous n'êtes plus prisonnier de votre caractère, vous n'êtes plus obligé de répéter indéfiniment les mêmes stratégies et les mêmes erreurs. Lorsque vous vous surprenez à retomber dans l'un de vos schémas habituels, vous avez le temps de faire marche arrière. Certes, vous n'êtes peut-être pas capable d'éliminer complètement ces schémas compulsifs, mais avec la pratique vous pouvez atténuer leurs effets. Connaissant vos limites, vous ne vous essayez pas à des choses pour lesquelles vous n'avez aucun talent ni aucune compétence. Au contraire, vous

choisissez des voies qui vous conviennent et correspondent à votre caractère. En général, vous acceptez d'être comme vous êtes. Vous ne cherchez pas à devenir quelqu'un d'autre, mais à être davantage vous-même, à réaliser votre véritable potentiel. Vous considérez votre caractère comme la terre glaise avec laquelle vous allez travailler, transformant lentement vos faiblesses et vos fragilités en points forts. Vous ne cherchez pas à fuir vos défauts, mais plutôt à les considérer comme une vraie source de pouvoir.

Regardez la carrière de l'actrice Joan Crawford (1904-1977). Ses premières années de vie ne la prédestinaient vraiment pas à réussir. Elle n'a jamais connu son père, qui a quitté le domicile conjugal peu après sa naissance. Elle a grandi dans la pauvreté. Sa mère la détestait et la battait. Enfant, elle a appris que son beau-père, qu'elle adorait, n'était pas son vrai père et, peu après, lui aussi a abandonné sa famille. L'enfance de Joan a été une série de punitions, de trahisons et d'abandons, autant d'événements qui lui ont laissé des cicatrices indélébiles. Lorsqu'elle a entamé sa carrière d'actrice de cinéma, et elle était très jeune, elle s'est observée et a examiné ses défauts et ses faiblesses avec une objectivité implacable : elle était hypersensible et fragile ; elle portait en elle beaucoup de souffrance et de tristesse qu'elle ne pouvait pas évacuer ni dissimuler ; elle voulait désespérément être aimée ; elle avait constamment besoin d'une figure paternelle.

De telles insécurités intérieures pouvaient la condamner dans un milieu aussi impitoyable qu'Hollywood. Et pourtant, avec beaucoup de travail et d'introspection, elle a réussi à faire de ses fragilités le pilier d'une magnifique carrière. Par exemple, elle a décidé de transférer ses propres sentiments de tristesse et de trahison dans les différents rôles qu'elle a joués, permettant à des femmes aux quatre

coins du monde de s'identifier à elle ; elle était différente de la plupart des autres actrices, si artificiellement enjouées et superficielles. Elle a reporté son terrible besoin d'amour sur la caméra elle-même, et le public le sentait. Les réalisateurs des films dans lesquels elle a joué sont devenus des figures paternelles pour elle ; elle les adorait et les traitait avec un respect infini. Et sa qualité première, son hypersensibilité, elle l'a dirigée vers l'extérieur plutôt que vers l'intérieur. Elle a développé une réceptivité extrême aux émotions et aux sentiments des réalisateurs qui l'ont fait tourner. Sans le moindre regard, sans la moindre parole, elle sentait s'ils étaient satisfaits ou non de son jeu, elle savait poser les bonnes questions et elle intégrait rapidement leurs critiques. Elle était le rêve de tous les réalisateurs. Et elle associait toutes ces qualités à une volonté farouche, se forgeant une carrière qui a duré plus de quarante ans, du jamais vu pour une actrice hollywoodienne.

C'est cette alchimie que vous devez vous appliquer à vous-même. Si vous êtes un hyper-perfectionniste qui a besoin de tout contrôler, vous devez réorienter cette énergie dans un travail productif au lieu de la déverser sur les autres. Votre attention extrême aux détails et à la qualité est positive, à condition de la canaliser correctement. Si vous êtes un courtisan, vous avez développé des compétences sociales et une véritable capacité de séduction. Si vous savez voir l'origine de ce trait de caractère, vous pouvez contrôler son aspect compulsif et défensif, et en faire une compétence sociale précieuse capable de vous conférer un grand pouvoir. Si vous êtes hypersensible et sujet à prendre les choses pour vous, vous pouvez travailler à réorienter ce trait de caractère vers une empathie active (voir le chapitre 2) et à transformer ce défaut en atout social. Si vous possédez un caractère rebelle, vous détestez naturellement les conventions et les procédures habituelles. Alors canalisez ce côté anticonformiste vers un travail

innovant au lieu d'insulter les autres et de vous les aliéner. Pour chaque faiblesse, il existe une force correspondante.

Enfin, vous devez également améliorer ou cultiver ces traits de personnalité qui font partie d'un caractère fort – résistance à la pression, attention aux détails, capacité à terminer les choses, à travailler en équipe et à faire preuve de tolérance envers les différences qui existent entre les individus. Le seul moyen d'y parvenir est de travailler sur vos habitudes – lesquelles participent à la lente formation de votre caractère. Par exemple, vous vous exercez à ne pas réagir sur l'instant en vous mettant régulièrement dans des situations stressantes ou hostiles pour vous y habituer. Dans les tâches quotidiennes les plus ennuyeuses, vous cultivez une patience et un souci du détail plus prononcés. Vous assumez volontairement des missions légèrement au-dessus de votre niveau de compétence. Pour les réaliser, vous devez redoubler d'efforts, ce qui vous oblige à vous discipliner davantage et à prendre de meilleures habitudes. Vous vous entraînez à penser sans cesse à ce qui est le mieux pour votre équipe. Vous recherchez des personnes possédant une grande force de caractère pour vous associer avec elles. Ainsi, vous pouvez assimiler leur énergie et leurs habitudes. Et pour développer un caractère un peu plus souple et adaptable, ce qui est toujours un signe de force, vous vous déstabilisez de temps en temps en testant une nouvelle stratégie ou un nouveau mode de pensée et faites le contraire de ce que vous faites habituellement.

Vos efforts porteront leurs fruits : bientôt, vous ne serez plus esclave du caractère issu de vos premières années de vie et du comportement compulsif qu'il entraîne. Et encore mieux : vous pourrez désormais forger activement votre propre caractère et le destin qui va avec.

En toutes choses, l'erreur est de croire que l'on peut faire une action, prendre une attitude une bonne fois et puis que c'est fini. (Erreur de ceux qui disent : « Soyons laborieux, avares si nécessaire, jusqu'à trente ans, et puis nous nous amuserons. » À trente ans, ils auront le pli de l'avarice, de l'activité, et ils ne s'amuseront plus. De ceux qui disent : « Grâce à un seul crime, je serai heureux toute ma vie. » Ils commettront leur crime et vivront toujours prêts à en commettre un autre pour cacher le premier.) Ce que l'on fait, on le fera encore et même *on l'a déjà fait dans un passé lointain*. L'angoisse de la vie est cette ornière que nos décisions nous mettent sous les roues. (La vérité, c'est que, déjà avant de nous décider, nous allions dans cette direction.) Une décision, un acte, sont d'infaillibles présages de ce que nous ferons une autre fois, non pas pour une quelconque et mystique raison astrologique, mais parce qu'ils sont issus d'un automatisme qui se reproduira.

Cesare Pavese, *Le Métier de vivre*

5

Soyez un objet de désir insaisissable

La loi de la convoitise

L'absence et la présence produisent sur nous des effets très primaires. Trop de présence nous étouffe ; un peu d'absence stimule notre intérêt. Nous sommes marqués par le désir incessant de posséder ce que nous n'avons pas – l'objet projeté par nos fantasmes. Apprenez à créer du mystère autour de vous, à utiliser l'absence stratégique pour inciter les autres à désirer votre retour, à vouloir vous posséder. Agitez devant leurs yeux ce qui leur manque le plus dans leur vie, ce qui leur est interdit d'avoir, et ils vont devenir fous de désir. L'herbe est toujours plus verte ailleurs. Surmontez cette faiblesse à l'intérieur de vous en accueillant votre situation personnelle, votre destin à bras ouverts.

L'objet du désir

En 1895, alors âgée de onze ans, Gabrielle Chanel resta au chevet de sa mère plusieurs jours de suite, à la regarder mourir lentement de la tuberculose à l'âge de trente-trois ans. La vie de la petite fille avait été difficile, mais désormais elle ne pouvait que l'être encore davantage. Elle et ses frères et sœurs avaient grandi dans la pauvreté, régulièrement confiés à un membre de la famille, puis à un autre. Leur père, colporteur, détestait toute forme de lien et de responsabilité, et était rarement à la maison. Leur mère, qui accompagnait souvent son mari de village en village, représentait la seule force sécurisante et rassurante dans leur vie.

Comme le redoutait Gabrielle, son père rentra à la maison quelques jours après le décès de son épouse et confia ses trois filles à l'orphelinat de l'abbaye d'Aubazine, en Corrèze. Il leur promit de revenir bientôt, mais elles ne le reverraient jamais. Dans cette abbaye, les religieuses accueillaient des jeunes filles de toutes conditions, pour la plupart orphelines, et faisaient régner une discipline de fer. Entre les murs sombres de l'édifice, les jeunes filles devaient mener une vie austère rythmée par la pratique spirituelle. Chacune ne possédait que deux uniformes identiques. Le luxe était interdit. La seule musique à écouter était d'ordre religieux. La nourriture était frugale. Durant les premiers mois qu'elle passa au couvent, Gabrielle essaya de s'adapter à ce nouvel univers, mais elle se sentait bouillir à l'intérieur.

Un jour, elle découvrit une série de romans sentimentaux introduits en cachette dans l'abbaye qui ne tardèrent pas à devenir son seul salut. Ils étaient écrits par Pierre Decourcelle et tous, ou presque, mettaient en scène une héroïne proche du personnage de Cendrillon – une jeune fille pauvre, méprisée et tenue à l'écart des autres, se trouve soudain propulsée dans un monde de richesses suite

à un rebondissement de l'histoire des plus palpitants. Gabrielle s'identifiait complètement aux personnages et appréciait particulièrement les descriptions interminables des robes portées par les jeunes femmes. L'univers des palaces et des châteaux lui semblait tellement éloigné du sien, mais dans les moments où elle se laissait porter par ces histoires merveilleuses, elle se sentait participer à l'intrigue ; cela lui donnait une envie folle de la faire devenir réalité, même s'il lui était interdit de désirer ce genre de choses et qu'il lui semblait impossible d'y accéder un jour.

À l'âge de dix-huit ans, Gabrielle quitta l'orphelinat pour un pensionnat tenu par des dames chanoinesses qui l'instruisirent et la destinèrent au métier de couturière. L'institution était située à Moulins, dans l'Allier, et en explorant cette petite ville, la jeune femme se découvrit rapidement une nouvelle passion : le théâtre. Elle adorait tout ce qui tournait autour de l'univers du spectacle – les costumes, les décors, les artistes maquillé(e)s. C'était un monde de transformation, où quelqu'un pouvait devenir quelqu'un d'autre. Son seul désir était désormais de devenir actrice et de se faire un nom au théâtre. Elle prit le nom de scène de Coco et s'essaya à toutes les disciplines – comédie, chant et danse. Elle possédait beaucoup de charisme et d'énergie, mais elle comprit suffisamment tôt qu'elle n'avait pas le talent nécessaire pour le type de réussite auquel elle aspirait.

Après en avoir pris son parti, elle poursuivit rapidement un nouveau rêve. De nombreuses actrices incapables de vivre de leur travail se faisaient entretenir par de riches amants. Elles possédaient de somptueuses garde-robes, allaient où bon leur semblait et, bien que tenues à l'écart de la bonne société, n'étaient pas enchaînées par des maris despotiques. La chance sourit aussitôt à Gabrielle,

désormais baptisée Coco : à vingt-cinq ans, elle se laissa enlever par Étienne Balsan, un gentleman-rider qui l'avait vue sur scène et l'invita à séjourner dans son château. Il avait hérité d'une fortune familiale et n'avait d'autre occupation dans la vie que de s'adonner à ses loisirs favoris, notamment l'équitation.

Le château était rempli d'artistes et de courtisanes qui allaient et venaient des quatre coins de l'Europe. Certaines étaient célèbres. Toutes étaient belles et rompues aux usages du monde. Elles menaient une vie relativement facile, occupant leurs journées à monter des chevaux dans la campagne et se retrouvant le soir pour des soirées somptueuses. Les différences de classe étaient perceptibles. À chaque fois que des aristocrates ou des gens importants venaient au château, Coco et les autres devaient manger avec les servantes et s'esquiver.

Désœuvrée et éprouvant à nouveau un mélange d'impatience et de frustration intérieures, Coco se mit à réfléchir sur elle-même, à analyser sa situation et l'avenir qui l'attendait. Elle avait beaucoup d'ambition, mais aspirait toujours à des choses inaccessibles, rêvant sans cesse d'un avenir impossible. Elle s'était d'abord vue dans les palaces de ses romans sentimentaux, puis sur scène, dans la peau d'une nouvelle Sarah Bernhardt. Maintenant, son dernier rêve était tout aussi absurde. Les grandes courtisanes étaient toutes des femmes belles et voluptueuses, alors qu'elle était un vrai garçon manqué. Elle n'avait pas de formes féminines et n'était pas ce qu'on pouvait appeler une beauté classique. C'étaient surtout sa présence et son énergie qui séduisaient les hommes, mais cela ne durait pas. Elle voulait toujours ce que les autres avaient, imaginant qu'il y avait là un trésor caché. Lorsqu'elle rencontrait des femmes avec leur mari ou leur petit ami, elle n'avait qu'une idée en tête – leur piquer leur

homme, ce qu'elle avait fait à plusieurs reprises. Mais à chaque fois qu'elle parvenait à ses fins, accédant au petit ami ou à la vie de château, elle se retrouvait inévitablement déçue par la réalité. Qu'est-ce qui pouvait bien la satisfaire ? Mystère.

Puis, un jour, sans réfléchir vraiment à ce dont elle était capable, elle erra dans la chambre de Balsan et chaparda quelques-uns de ses vêtements. Elle se mit à porter des tenues de sa pure invention, à associer les polos et les manteaux en tweed de son amant à ses propres vêtements, et à porter sur sa tête un canotier. En portant ces tenues originales, elle remarqua deux choses : d'abord, elle éprouva un incroyable sentiment de liberté en abandonnant les corsets, les robes serrées et les coiffes compliquées que les femmes portaient à l'époque. Ensuite, elle se délectait de la nouvelle attention dont elle faisait l'objet. Les autres courtisanes la regardaient désormais avec une envie non dissimulée. Elles étaient fascinées par son style androgyne. Les nouvelles tenues de Coco convenaient parfaitement à sa silhouette et personne n'avait jamais vu une femme habillée de la sorte. Balsan lui-même fut séduit. Il la présenta à son tailleur et, sur les instructions de Coco, ce dernier lui confectionna une tenue d'équitation sur mesure avec des jodhpurs. Elle apprit toute seule à monter à cheval, mais pas en amazone comme les autres femmes. Elle avait toujours eu une nature athlétique et, au bout de quelques mois, elle était devenue une excellente cavalière. On pouvait désormais la voir partout dans son étrange tenue d'équitation.

En s'habituant peu à peu à sa nouvelle personnalité, elle finit par y voir plus clair dans ses aspirations assez floues jusque-là : ce qu'elle voulait, c'était le pouvoir et la liberté des hommes, qualités reflétées par les vêtements beaucoup moins serrés et contraignants qu'ils portaient. Et elle sentait que les autres femmes séjournant au château

s'identifiaient à ses propres désirs. Ce qu'elle percevait était déjà dans l'air du temps, elle avait saisi les envies réprimées de LA femme en général. Au bout de plusieurs semaines, les courtisanes commencèrent à lui rendre visite dans sa chambre pour essayer les canotiers qu'elle avait décorés de rubans et de plumes. Comparés aux chapeaux sophistiqués que les femmes devaient se mettre sur la tête, ces canotiers étaient simples et faciles à porter. Les femmes du château ne tardèrent pas à faire le tour de la ville avec les canotiers de Coco sur la tête, et bientôt d'autres femmes de la région demandèrent où elles pouvaient se les procurer. Étienne Balsan proposa à Coco d'utiliser l'appartement qu'il possédait à Paris pour fabriquer d'autres chapeaux et, pourquoi pas, monter une petite affaire. Coco accepta avec joie.

Un autre homme entra alors dans sa vie – un riche Anglais du nom d'Arthur Capel, dit « Boy », enthousiasmé par l'originalité de son look novateur et la force de ses ambitions. Ils devinrent amants. Capel commença à envoyer ses amies aristocrates dans l'atelier de Coco dont les canotiers connurent un succès aussi soudain que fracassant. Coco se mit à vendre aussi quelques vêtements de sa confection, du même style androgyne que ceux qu'elle portait ; ils étaient en jersey bon marché, mais offraient une liberté de mouvement sans précédent. Capel encouragea sa protégée à ouvrir une boutique à Deauville où toutes les Parisiennes à la pointe de la mode venaient passer leurs étés. Une idée de génie ! Dans cette petite station balnéaire remplie de badauds et fréquentée par les femmes les plus en vogue de l'époque, Coco fit sensation.

Celle qu'on allait appeler plus tard la Grande Demoiselle choquait les habitants du coin en allant nager dans l'océan. Les femmes ne se permettaient pas ce genre de liberté et il n'existait quasiment pas de

costumes de bain pour femmes à l'époque, alors Coco créa le sien à partir du même tissu en jersey. Au bout de quelques semaines, ces dames affluèrent à sa boutique et ses maillots de bain se vendirent comme des petits pains. On voyait Coco flâner dans les rues de Deauville en exhibant ses propres tenues – androgynes, souples et même légèrement provocantes car près du corps. Tout le monde parlait d'elle. Les femmes étaient prêtes à tout pour savoir où elle trouvait sa garde-robe. Coco improvisait sans cesse avec des vêtements d'homme pour créer de nouveaux looks. Elle prit l'un des pulls de Capel, l'ouvrit sur le devant, ajouta quelques boutons et créa une version moderne du cardigan – pour femmes. Le succès fut immédiat. Coco se coupa les cheveux court, car elle savait que la coupe à la garçonne lui allait bien, et créa ainsi la nouvelle tendance du moment en matière de coiffure. Douée d'un sacré flair, elle eut l'idée de donner gratuitement ses vêtements à des mondaines plutôt jolies, sportives et aux cheveux courts comme elle. Présentes aux soirées les plus prisées, ces femmes, telles des clones de Coco, donnèrent envie au Tout-Paris d'adopter le nouveau style Chanel.

Dès 1920, Coco était devenue l'une des meilleures stylistes du monde et la plus grande avant-gardiste de son temps. Ses vêtements en étaient venus à symboliser un nouveau type de femme – sûre d'elle, provocante et un brin rebelle. Bien que certaines de ses robes aient été peu coûteuses à fabriquer car toujours en jersey, Coco les vendait à des prix exorbitants qui ne rebutaient pas sa riche clientèle féminine, bien au contraire – quelle femme n'aurait pas été prête à dépenser des sommes folles pour s'approprier une infime partie de la mystique Chanel ? Mais, très vite, Coco fut rattrapée par sa fébrilité intérieure, cette sorte d'impatience qui la caractérisait depuis toujours. Elle désirait autre chose, quelque chose de plus grand, un moyen plus rapide de toucher les femmes de toutes classes sociales.

Pour réaliser ce rêve, elle adopta une stratégie inédite : elle allait créer et lancer son propre parfum.

À l'époque, il était inhabituel pour une maison de couture de commercialiser son propre parfum, et surtout de lui donner autant d'importance. Mais Chanel avait un plan. Son parfum serait aussi unique que sa ligne de vêtements, quoique plus éthéré, comme quelque chose dans l'air qui exciterait les hommes et les femmes, et leur donnerait l'envie irrésistible de le posséder. Coco était convaincue de devoir se distinguer radicalement de tous les autres parfums présents sur le marché, typiquement élaborés autour d'une seule senteur florale. Elle voulait créer une fragrance qui n'était pas identifiable à une fleur particulière, mais ressemblerait plutôt à « un bouquet de fleurs abstraites », quelque chose d'agréable mais de totalement novateur. Plus que tout autre parfum, le sien sentirait différemment sur chaque femme. Et pour aller au bout de son idée, elle décida de lui donner un nom tout aussi original. Les parfums de l'époque avaient des noms romantiques, très poétiques. Coco lui donnerait son nom à elle, Chanel, et lui ajouterait un chiffre, comme si c'était une formule scientifique : le Chanel n° 5 était né. Elle dessina un flacon très sobre, aux lignes pures et modernes, et inscrivit sur l'étiquette noire et blanche son nouveau logo : les deux « C » entrelacés. Comme elle l'avait voulu, le Chanel n° 5 était bel et bien unique en son genre.

Pour lancer son parfum, elle eut l'idée d'une campagne publicitaire subliminale : elle se mit à en vaporiser partout dans sa boutique parisienne. Les clientes n'arrêtaient pas de lui demander ce que c'était, et elle faisait l'innocente. Puis elle glissait quelques flacons, sans étiquette, dans les sacs de ses clientes les plus mondaines et les plus fortunées. Naturellement, ces dames se mirent

à parler entre elles de cette nouvelle odeur étrange, assez obsédante et impossible à identifier. La rumeur d'une nouvelle création de Chanel se répandit comme une traînée de poudre et les femmes se pressèrent bientôt dans sa boutique avec une seule idée en tête : acheter ce nouveau parfum dont quelques flacons figuraient désormais, très discrètement, dans les rayons. Dès les premières semaines, ce fut la rupture de stock. On n'avait jamais vu cela dans le secteur des parfums, et le Chanel n° 5 allait bientôt devenir le parfum le plus vendu de l'Histoire, faisant la fortune de sa créatrice.

Durant les vingt années qui suivirent, la maison Chanel régna sans partage sur l'univers de la mode, mais au cours de la Seconde Guerre mondiale, Coco flirta avec le nazisme, demeurant dans la capitale pendant l'Occupation et pactisant manifestement avec les Allemands. Elle avait fermé sa boutique au début de la guerre et, en 1945, elle fut largement discréditée aux yeux des Français en raison de ses sympathies politiques. Consciente du problème et peut-être un peu honteuse, Coco se réfugia en Suisse où elle resta jusqu'en 1953. Mais elle ne tarda pas à ressentir le besoin de revenir dans son pays. Et en force. Malgré ses soixante-dix ans, elle était dégoûtée par les dernières tendances en matière de mode vestimentaire – jugeant qu'on avait réhabilité les vieilles contraintes et les complications inutiles de la mode féminine qu'elle avait cru avoir détruites pour de bon. Cela signifiait peut-être aussi un retour au rôle de la femme soumise. Après quelque quatorze ans d'absence, Coco Chanel était désormais largement oubliée et plus personne ne la voyait comme une créatrice de tendances. Il fallait donc qu'elle se lance un dernier défi et elle allait devoir repartir quasiment de zéro.

Elle commença par nourrir la rumeur selon laquelle elle envisageait son grand retour, mais ne donna aucune interview. Elle

voulait stimuler la curiosité tout en s'entourant de mystère. Son nouveau défilé fut lancé en 1954 et une foule énorme se pressa dans sa boutique pour y assister, surtout par curiosité. Et, presque immédiatement, ce fut une grande déception. Sa nouvelle collection ? Du réchauffé, une copie de la mode des années 1930 avec juste quelques touches inédites. Ses mannequins ? Des sosies d'elle-même qui imitaient sa démarche. Aux yeux du public, Chanel apparaissait comme une femme désespérément enfermée dans un passé révolu. La presse la cloua au pilori, déterrant au passage sa connivence avec les nazis pendant la guerre.

Un tel fiasco aurait été un coup terrible pour n'importe quel créateur, mais Coco demeura imperturbable. D'une dignité remarquable. Comme toujours, elle avait une stratégie en tête et, cette fois, elle savait qu'elle réussirait son come-back. Bien avant son défilé parisien, elle avait décidé que le marché américain allait être la cible de sa nouvelle collection. Les Américaines reflétaient parfaitement sa sensibilité – athlétiques, sans chichis, elles recherchaient avant tout des vêtements pratiques leur offrant une grande liberté de mouvement. De plus, elles avaient davantage d'argent à dépenser que quiconque. Et, comme Coco l'avait prévu, sa nouvelle collection fit un tabac outre-Atlantique. Comme par hasard, la presse française ne tarda pas à modérer ses critiques. Un an plus tard, la Grande Demoiselle était redevenue la plus grande créatrice de mode du monde et, grâce à son retour, la mode féminine retrouva les formes plus simples et plus classiques qu'elle avait toujours défendues. Lorsque Jackie Kennedy commença à porter des tailleurs Chanel dans la plupart de ses apparitions publiques, ce fut le symbole du retour au pouvoir de Coco.

En retrouvant sa place au plus haut de l'univers de la mode, Coco Chanel révéla une autre pratique contraire à ce qui se faisait alors dans le secteur. La contrefaçon posait de sérieux problèmes dans la mode et, après un défilé, on voyait fleurir aux quatre coins du monde les imitations des modèles présentés. Les créateurs cherchaient à préserver jalousement leurs secrets et se battaient contre les imitations à coups de procès devant les tribunaux. Chanel faisait tout le contraire. Elle invitait toutes sortes de gens à venir assister à ses défilés et les autorisait à prendre des photos. Elle savait que cela ne ferait qu'encourager les nombreuses personnes qui gagnaient leur vie en créant des versions bon marché de ses vêtements, mais c'était justement ce qu'elle voulait. Elle invitait même des femmes fortunées à venir avec leur couturière attitrée qui, sur place, réalisait des croquis des modèles pour les reproduire par la suite. Plus que s'enrichir, Coco Chanel voulait diffuser ses modèles dans le monde entier, sentir qu'elle était admirée et que ses vêtements étaient convoités par des femmes de toutes classes et de tous pays – la vengeance suprême d'une petite fille qui avait grandi sans attention et sans amour. Elle allait habiller des millions de femmes ; son allure, sa marque seraient présentes partout. Et c'est ce qui arriva quelques années après son retour.

Interprétation – Au moment où Coco a essayé sur elle les vêtements de Balsan et qu'elle a suscité un nouveau type d'attention, elle a pris soudain conscience de quelque chose – quelque chose qui allait changer sa vie pour toujours. Jusque-là, elle avait toujours convoité des choses transgressives qui stimulaient ses fantasmes et son imagination. Il n'était pas socialement acceptable pour une pauvre petite orpheline d'aspirer à se mêler aux classes les plus fortunées.

Être actrice ou courtisane n'était pas un rôle pour elle, surtout pour une jeune fille élevée au couvent.

Mais là, alors qu'elle montait à cheval sur les terres de Balsan, vêtue de jodhpurs et d'un canotier, c'est *elle* qui est soudain devenue un objet d'admiration et de convoitise. Les gens étaient attirés par l'aspect transgressif de sa façon de s'habiller, par sa manière de bafouer délibérément la frontière masculin-féminin. Au lieu de rester enfermée dans son monde imaginaire rempli de rêves et de fantasmes, elle pouvait devenir celle qui induit de tels fantasmes chez les autres. Il suffisait d'inverser les rôles – de penser d'abord à son futur public et au meilleur moyen de stimuler l'imagination et l'envie de ce dernier. Les objets que la petite Coco désirait depuis l'enfance avaient toujours été flous, insaisissables et tabous – c'est ce qui faisait leur attrait. C'est la nature du désir humain. Maintenant, il suffisait à Coco de renverser les choses et d'incorporer cette part de rêve et d'inaccessible dans les objets qu'elle allait créer.

Et la magie a opéré. Comment ? D'abord, Coco s'est entourée, elle et ses créations, d'une aura de mystère. Elle n'a jamais parlé de son enfance pauvre. Elle a inventé toutes sortes d'histoires contradictoires sur son passé. En fin de compte, personne ne la connaissait vraiment. Elle contrôlait soigneusement le nombre de ses apparitions en public et savait disparaître pendant un moment pour mieux se faire désirer. Elle n'a jamais révélé la formule de son parfum ni son processus créatif en général. Son logo étrangement fascinant était destiné à stimuler les interprétations. Tout cela offrait au public un espace infini pour donner libre cours à son imagination et spéculer sur le mythe Coco Chanel. Ensuite, Coco a toujours associé ses créations à quelque chose de vaguement transgressif. Ses tenues possédaient un côté très masculin tout en demeurant résolument féminines. Elles

donnaient aux femmes le sentiment qu'elles franchissaient la barrière des genres, que leurs contraintes physiques et psychologiques se desserraient. De plus, les vêtements étaient très près du corps, associant liberté de mouvement et sensualité. On était loin des tenues de bonne-maman ! Porter le look Chanel revenait à affirmer sa jeunesse et sa modernité. Une fois la mayonnaise Chanel prise, les jeunes femmes ne pouvaient plus résister à l'appel.

Enfin, Coco a veillé dès le départ à ce que ses vêtements soient vus partout. Lorsque des femmes observaient d'autres femmes porter des tenues Chanel, elles avaient envie d'avoir les mêmes pour ne pas se sentir exclues – et, en cela, Coco a su titiller parfaitement les rivalités féminines. Elle se rappelait à quel point elle avait désiré des hommes déjà pris. Ils étaient désirables parce que quelqu'un d'autre les désirait. Cet instinct de compétition est puissamment présent en chacun de nous, et assurément au sein de la gent féminine.

En vérité, les canotiers que Coco avait créés au départ n'étaient que des objets courants que n'importe qui pouvait acheter dans un grand magasin. De même, ses premiers vêtements étaient fabriqués dans des tissus très bon marché. Son parfum était un mélange de fleurs ordinaires, tel le jasmin, et de substances chimiques – rien de rare ni d'exotique. Seule la magie que ces objets opéraient sur le psychisme des femmes les transformait en objets de désir à posséder coûte que coûte.

Quelle leçon tirer de cet exemple ? Qu'à l'instar de Chanel, vous devez renverser votre point de vue sur les choses. Au lieu de vous focaliser sur ce que vous convoitez dans le monde, vous devez vous entraîner à vous focaliser sur les autres, sur leurs désirs réprimés et leurs fantasmes insatisfaits. Vous devez vous exercer à identifier la manière dont ils vous perçoivent, vous et les objets que vous

fabriquez, comme si vous vous observiez de l'extérieur. Cela va vous donner le pouvoir quasiment illimité de façonner leurs perceptions de vos objets et de susciter leur désir. Les gens ne veulent pas de la vérité et de l'honnêteté, même si j'entends ces absurdités partout et tout le temps. Ils veulent qu'on excite leur imagination, qu'on les emmène loin de leur vie ordinaire. Ils veulent rêver, fantasmer, ils veulent des objets à convoiter et dont l'obtention leur réclame des efforts. Alors créez du mystère autour de vous et de votre travail. Associez vos créations à quelque chose de neuf, d'inédit, de rare, d'exotique, de progressiste et de tabou. Ne définissez pas votre message de façon trop précise ; au contraire, laissez suffisamment de flou. Créez une illusion d'ubiquité – votre objet doit être vu et désiré partout. Puis laissez la convoitise, si latente chez l'être humain, faire le reste et induire une réaction de désir en chaîne.

> J'ai enfin ce que je voulais. Suis-je heureux ? Il me semble que non. Qu'est-ce donc qui me manque ? Mon âme n'a plus cette activité piquante que donne le désir et qui s'augmente avec tant de délices à mesure que l'espoir de jouir s'approche de l'accomplissement. Ah ! il ne faut pas se faire illusion, le plaisir n'est pas dans la jouissance, il est dans la poursuite.
>
> Pierre Augustin Caron de Beaumarchais

Les clés de la nature humaine

Nous, les humains, ne sommes pas facilement satisfaits de notre condition. Mû par une force intérieure quelque peu perverse, notre esprit se met à imaginer encore mieux, à dériver vers quelque chose de neuf et de différent, dès l'instant où il possède ou obtient ce qu'il veut. Plus ce nouvel objet de désir est éloigné, voire inatteignable,

plus nous avons envie de l'avoir. Nous pouvons appeler cela le *syndrome de l'herbe toujours plus verte ailleurs*, l'équivalent psychologique d'une illusion d'optique – si nous nous approchons trop près de cette herbe, nous nous apercevons qu'elle n'est finalement pas si verte que cela.

Ce syndrome est profondément ancré dans notre nature. Le plus vieil exemple connu se trouve dans l'Ancien Testament, dans le récit de l'Exode. Choisi par Dieu pour conduire les Hébreux jusqu'à la Terre promise en les faisant sortir d'Égypte, Moïse les guide durant quarante ans dans le désert. En Égypte, les Hébreux étaient des esclaves qui menaient une existence très dure. Pourtant, dès qu'ils commencèrent à traverser des épreuves dans le désert, ils eurent soudain la nostalgie de leur vie passée. Ils ont évité de mourir de faim grâce à une manne providentielle, mais ils regrettaient les viandes, les melons et les concombres délicieux qu'ils avaient connus en Égypte. Peu enthousiasmés par les autres miracles divins (la séparation des eaux de la mer Rouge, par exemple), ils décidèrent de fabriquer et d'adorer un veau d'or, mais devant la colère de Moïse et la punition qu'il leur infligea, ils se désintéressèrent bien vite de cette nouvelle idole.

Pourtant, les Hébreux n'ont cessé de se plaindre tout au long du chemin, donnant de terribles maux de tête à Moïse. Les hommes convoitaient des femmes étrangères ; le peuple hébreux dans son ensemble n'arrêtait pas de chercher une nouvelle idole à vénérer. Dieu lui-même était tellement en colère contre leurs plaintes et leur mécontentement sans fin qu'il interdit à toute cette génération, y compris à Moïse, de rejoindre la Terre promise. Pourtant, même après que la nouvelle génération s'est établie sur la terre où coulent le lait

et le miel, les récriminations des Hébreux ont continué sans relâche. Quoi qu'ils aient possédé, ils rêvaient toujours d'avoir mieux.

Plus près de chez nous, nous pouvons voir ce syndrome à l'œuvre dans notre vie quotidienne. Nous avons constamment les yeux rivés sur les gens qui semblent mieux lotis que nous – leurs parents étaient plus aimants, leur carrière était plus excitante, leur existence plus facile. Même si nous sommes dans une relation amoureuse très satisfaisante, notre esprit est toujours à la recherche d'une nouvelle personne, de quelqu'un qui ne possède pas les défauts de notre partenaire, ou du moins le croyons-nous. Nous rêvons d'être arrachés à notre vie ennuyeuse en allant découvrir une culture exotique où les gens sont plus heureux que dans la ville sale et grise où nous habitons. Dès l'instant où nous avons un travail, nous en imaginons un autre, beaucoup mieux. Sur le plan politique, nul doute que notre gouvernement est corrompu et qu'il nous faut un vrai changement, pourquoi pas une révolution. Grâce à cette révolution, une nouvelle utopie remplacerait le monde imparfait dans lequel nous vivons. Nous ne pensons pas à la grande majorité des révolutions de l'Histoire qui ont abouti au *statu quo*, voire à une situation pire encore.

Dans tous ces cas, si nous allions voir de plus près les personnes que nous envions, cette famille apparemment heureuse, cet homme ou cette femme que nous convoitons, ces habitants d'une culture que nous aimerions découvrir, ce meilleur emploi, cette belle utopie, nous ne serions pas dupes de l'illusion. D'ailleurs, lorsque nous réalisons nos désirs, nous nous rendons compte de la réalité et sommes déçus, mais notre comportement ne change pas pour autant. Un nouvel objet qui semble magnifique vu de loin, une autre culture exotique ou

la dernière méthode pour s'enrichir rapidement vont inévitablement nous séduire.

L'un des exemples les plus frappants de ce syndrome est le point de vue que nous adoptons sur notre enfance à mesure qu'elle s'éloigne. Nous sommes nombreux à nous rappeler un âge d'or, le bon vieux temps où nous passions nos journées à jouer, à nous enthousiasmer, à nous émerveiller. À mesure que nous avançons en âge, nos jeunes années paraissent de plus en plus belles à la lumière de nos souvenirs. Bien sûr, nous oublions comme par hasard les anxiétés, les insécurités intérieures et les blessures que nous avons éprouvées et qui occupaient certainement plus notre espace mental que les plaisirs fugaces dont nous nous souvenons. Mais parce que notre jeunesse est un objet qui s'éloigne de plus en plus à mesure que nous vieillissons, nous pouvons l'idéaliser et la voir plus belle qu'elle n'était.

Ce syndrome peut s'expliquer par trois aspects spécifiques du cerveau humain. Le premier s'appelle l'*induction* – quelque chose de positif génère une image négative dans notre cerveau. La vue est un sens qui l'illustre parfaitement. Lorsque nous voyons une couleur donnée – du rouge ou du noir, par exemple –, notre perception de la couleur opposée – du vert ou du blanc, en l'occurrence – s'intensifie. En fixant notre attention sur l'objet rouge, nous voyons un halo vert se former autour. En général, notre cerveau opère par contrastes. Nous sommes capables d'élaborer des concepts sur tel ou tel élément en prenant conscience de son opposé. Le cerveau fait constamment ressortir ces contrastes.

Qu'est-ce que cela signifie ? Qu'à chaque fois que nous voyons ou imaginons quelque chose, notre esprit ne peut pas s'empêcher de voir ou d'imaginer le contraire. Si notre culture nous interdit d'avoir telle

ou telle pensée ou tel ou tel désir, ce tabou génère aussitôt dans notre esprit la pensée ou le désir interdit. Tout « non » induit un « oui » correspondant. (C'est justement l'interdiction de la pornographie à l'époque victorienne qui a créé la première industrie pornographique.) Nous sommes incapables de contrôler cette oscillation de notre esprit entre des pôles antagonistes. Cela nous prédispose à penser et à désirer justement ce que nous n'avons pas.

Ensuite, l'autosatisfaction serait un aspect de l'évolution particulièrement dangereux pour un animal conscient tel que l'humain. Si nos ancêtres lointains avaient eu tendance à se satisfaire de leurs conditions présentes, ils n'auraient pas été suffisamment réceptifs aux dangers potentiels qui les guettaient dans les environnements les plus sûrs en apparence. Nous avons survécu et prospéré grâce à notre vigilance de tous les instants, une conscience affûtée qui nous prédisposait à penser et imaginer le côté négatif de toute situation. Nous ne parcourons plus les savanes ou les forêts remplies de terribles prédateurs et de dangers naturels, mais notre cerveau est programmé comme si nous y étions encore. Par conséquent, nous sommes enclins à un biais négatif que nous exprimons souvent consciemment en râlant et en nous plaignant.

Enfin, le réel et l'imaginé sont expérimentés simultanément dans notre cerveau. Cela a été démontré par diverses expériences utilisant l'imagerie par résonance magnétique fonctionnelle : des sujets qui imaginent quelque chose produisent une activité cérébrale électrique et chimique similaire à celle qu'ils génèrent lorsqu'ils vivent réellement cette chose. La réalité peut être dure, et elle est pleine de limites et de problèmes. Nous sommes tous appelés à mourir. Chaque jour qui passe nous rend plus vieux et moins forts. Réussir réclame des sacrifices et de gros efforts. Mais dans notre imagination, nous

pouvons dépasser ces limites et envisager toutes sortes de possibilités. Car notre imagination est, par essence, illimitée. Et ce que nous imaginons a presque la force de ce que nous vivons dans la réalité. C'est pourquoi nous sommes des créatures constamment sujettes à penser qu'il y a mieux que notre situation actuelle et à éprouver un certain plaisir à nous dégager de la réalité par la force de notre imagination.

Résultat : le syndrome de l'herbe plus verte ailleurs est inévitable étant donné notre configuration mentale. Inutile de faire la morale aux autres ou de nous plaindre de ce défaut inhérent à la nature humaine. Il fait partie de la vie psychique de chacun d'entre nous, et offre de nombreux avantages. Il est la source de notre faculté de penser à de nouvelles possibilités et d'innover. C'est lui qui a fait de notre imagination un instrument si puissant. Et c'est l'outil grâce auquel nous pouvons toucher, émouvoir, exciter et séduire nos congénères.

Savoir agir sur la convoitise naturelle de nos semblables est un art intemporel dont nous dépendons pour tout type de persuasion. Le problème actuel n'est pas que les êtres humains aient soudain cessé de convoiter, mais plutôt le contraire : nous sommes en train de perdre ce qui nous relie à cet art et le pouvoir qui va avec.

Notre culture en témoigne. Nous vivons à une époque de bombardement et de saturation. Les annonceurs nous inondent de messages et de marques, nous incitant à cliquer ici ou là pour acheter. Nous sommes matraqués par les films publicitaires qui attaquent nos sens. Les politiques savent susciter et exploiter notre mécontentement actuel, mais ignorent comment stimuler notre capacité à imaginer un autre avenir. En sacrifiant la finesse et la subtilité, on durcit notre imagination alors que nous aspirons secrètement à autre chose.

Nos relations interpersonnelles en témoignent également. Nous sommes de plus en plus nombreux à croire que les autres devraient simplement nous désirer pour ce que nous sommes. Du coup, nous révélons le maximum de nous-mêmes, nous nous mettons à nu, nous exposons tout ce que nous aimons et n'aimons pas, cherchant ainsi à nous rendre aussi transparents et familiers que possible. Nous ne laissons aucune place à l'imagination ou au fantasme, et lorsque l'homme ou la femme que nous désirons se désintéresse de nous, nous allons fulminer en ligne contre la superficialité des hommes ou l'inconséquence des femmes. De plus en plus centrés sur nous-mêmes (voir le chapitre 2), nous avons un mal fou à nous mettre dans la tête de l'autre, à imaginer ce qu'il attend de nous et non pas ce que nous attendons de lui.

Quelle leçon en tirer ? Que les gens risquent de voir dans ce phénomène la preuve que les humains sont en train de devenir plus sincères, plus honnêtes et plus dignes de confiance. Or, la nature humaine ne change pas en quelques générations. Si les individus sont devenus plus transparents, plus francs et plus directs, ce n'est pas parce qu'ils ont davantage de sens moral, mais parce qu'ils sont de plus en plus égocentriques et paresseux. Être simplement soi-même ou envoyer un e-mail réclame peu d'efforts. Et le manque d'effort entraîne un manque d'impact sur la psychologie de nos interlocuteurs. Résultat : l'intérêt des autres à votre égard sera négligeable. Leur attention passera rapidement à autre chose ou à quelqu'un d'autre et vous ne comprendrez pas pourquoi. Alors ne soyez pas dupe du moralisme à quatre sous qui règne actuellement et qui prône l'honnêteté aux dépens de la désirabilité ou de l'attractivité. Allez dans la direction opposée. Étant donné les rares personnes qui comprennent l'art de se faire désirer, vous avez tout un boulevard

devant vous pour briller et exploiter les fantasmes réprimés de vos interlocuteurs.

Stratégies pour stimuler le désir

Si vous voulez que cette loi fonctionne pour vous, vous devez vous traiter comme un objet, vous et ce que vous créez. Habituellement, vous êtes enfermé dans vos propres pensées et rêves. Vous vous dites que les autres doivent vous aimer et vous respecter pour ce que vous êtes. Vous pensez que ce que vous produisez devrait naturellement les enthousiasmer. Après tout, vous avez déployé de gros efforts et vos espoirs de réussite sont élevés. Mais les autres ne voient rien de tout cela. À leurs yeux, vous êtes juste une personne parmi d'autres, et en tant que personne, vous suscitez soit la curiosité et l'enthousiasme, soit l'indifférence, voire un sentiment d'hostilité. Ils projettent sur vous leurs propres fantasmes et idées préconçues. Une fois rendu public, votre travail devient lui aussi un objet totalement séparé de vos propres espoirs et rêves, qui éveille des émotions peu intenses ou, au contraire, puissantes. Dans la mesure où vous êtes capable de vous considérer et de considérer ce que vous créez comme des objets que les autres perçoivent de leur propre manière, vous avez les moyens de changer leurs perceptions et de créer des objets de désir.

Voici les trois grandes stratégies pour y parvenir.

Sachez comment et à quel moment vous retirer. C'est primordial. Vous avez une présence que les autres perçoivent et interprètent. Si cette présence est trop visible, trop évidente, si les gens peuvent lire en vous comme dans un livre ouvert, s'ils sont capables de vous comprendre sur le bout des doigts, si vous leur montrez trop vos besoins, ils vont inconsciemment commencer à

moins vous respecter et, avec le temps, ils vont se désintéresser de vous. Votre présence doit avoir un soupçon de distance et de froideur, comme si vous pouviez vous passer des autres. Cela leur montre que vous vous considérez comme quelqu'un de respectable, ce qui accroît inconsciemment votre valeur à leurs yeux. Ils vont avoir envie de vous courir après. Cette touche de froideur est la première forme de retrait que vous devez manifester. Ajoutez-y une pointe de mystère et d'ambiguïté dans votre personnalité. Vos opinions, vos valeurs et vos goûts ne doivent jamais être trop évidents. Cela permet à vos interlocuteurs de deviner en vous ce qu'ils veulent. Les stars de cinéma maîtrisent cet art à merveille. Leur visage et leur présence deviennent des écrans sur lesquels le public peut projeter ses propres fantasmes. Votre objectif est donc de vous donner un petit air mystérieux et de susciter les interprétations.

Une fois que vous sentez que vous avez activé l'imagination des autres, qu'ils ont mordu à l'hameçon, vous devez exploiter l'absence physique et le retrait. Vous n'êtes pas toujours disponible. Vous pouvez ne pas vous montrer pendant une journée ou une semaine. Vous créez alors un sentiment de vide, une légère souffrance chez votre public. Par vos absences, vous élargissez la place que vous tenez dans leur espace mental. Ils veulent alors vous voir davantage – pas moins.

Le roi de la pop Michael Jackson maîtrisait ce jeu à la perfection. Il était parfaitement conscient du risque de saturer le marché avec sa musique et ses apparitions publiques. Il étalait les sorties de ses albums, stimulant l'attente du public. Il gérait minutieusement la fréquence de ses interviews et de ses spectacles. Il ne parlait jamais de la signification des paroles de ses chansons et ne diffusait aucun message explicite. De temps en temps, il laissait ses agents révéler à

la presse une nouvelle anecdote le concernant, par exemple l'usage de caissons hyperbares pour conserver son éternelle jeunesse. Mais jamais il ne confirmait ni ne démentait ce qu'on racontait sur lui, et la presse s'en donnait à cœur joie. Il était du genre à susciter une foule d'histoires et de rumeurs, mais rien de très concret. Personnalité insaisissable, Michael Jackson savait susciter continuellement le désir – l'envie de mieux le connaître et de posséder sa musique.

Vous pouvez créer un effet de convoitise similaire avec ce que vous produisez. Laissez toujours la présentation et le message suffisamment ouverts. Ainsi, le public pourra interpréter différemment votre travail. Ne définissez jamais exactement la manière dont il faut prendre ou utiliser vos créations. C'est la raison pour laquelle l'œuvre de grands dramaturges comme Shakespeare ou Tchekhov a traversé les siècles sans prendre une ride ; chaque nouvelle génération peut percevoir ce qu'elle veut dans leurs pièces. Ces auteurs ont décrit des aspects intemporels de la nature humaine, sans jamais porter de jugement ni orienter leur public vers ce qu'il devait penser ou ressentir. Inspirez-vous-en pour vos propres œuvres.

Gardez ce qui suit à l'esprit : plus notre imagination devient active, plus nous en tirons du plaisir. Lorsque nous étions enfants, il suffisait qu'on nous donne un jeu avec des règles et des instructions précises pour qu'il perde rapidement de son intérêt à nos yeux. Mais si nous inventions nous-mêmes un jeu avec des règles très souples, notre intérêt durait beaucoup plus longtemps. Lorsque nous regardons une peinture abstraite qui nous fait rêver ou fantasmer, voyons un film difficile à interpréter ou entendons une plaisanterie ou une publicité ambiguë, c'est *nous* qui en sommes les interprètes, et nous tirons un grand plaisir à exercer notre imagination de cette

manière. À travers votre travail, vous devez stimuler au maximum l'imagination et le plaisir.

Créez des rivalités autour du désir. Le désir humain n'est jamais un phénomène individuel. Nous sommes des créatures sociales et ce que nous voulons reflète presque toujours ce que les autres veulent. Cela remonte à notre petite enfance. Nous considérions l'attention que nos parents pouvaient nous donner (le premier objet convoité) comme un jeu à somme nulle. Si nos frères et sœurs recevaient beaucoup d'attention, il y en aurait moins pour nous. Nous devions entrer en compétition avec eux et avec d'autres pour obtenir l'attention et l'affection dont nous avions besoin. Lorsque nous voyions nos frères et sœurs ou nos copains recevoir quelque chose – un cadeau ou une faveur –, nous avions terriblement envie d'avoir la même chose. Si un objet ou un individu n'était pas désiré par d'autres, nous avions tendance à nous montrer indifférents ou négatifs à son égard – il devait avoir quelque chose qui cloche.

Cette attitude devient ensuite un schéma récurrent. Pour certains, il s'exprime de façon manifeste. Dans leurs relations amoureuses, ces individus ne s'intéressent qu'aux hommes ou aux femmes déjà pris et clairement désirés par une tierce personne. Ils n'ont qu'un seul but : retirer cet objet de désir des mains du rival ou de la rivale, comme s'il s'agissait d'arracher une victoire – et cette dynamique trouve son origine dans leur enfance. S'ils voient d'autres personnes se faire de l'argent grâce à une nouvelle combine, ils veulent, non seulement y participer, mais aussi s'accaparer le marché. Pour d'autres, ce schéma s'exprime de manière plus subtile. Ils voient quelqu'un posséder quelque chose qui semble attirant et leur désir n'est pas de s'en emparer, mais de participer à l'expérience. Quoi qu'il en soit, lorsque

nous voyons des êtres ou des choses désirés par d'autres, nous leur attachons soudain une plus grande valeur.

Vous devez apprendre à exploiter ce phénomène. Si vous parvenez à donner l'impression que d'autres personnes vous désirent ou désirent votre travail, vous allez attirer les envieux dans votre sillage sans avoir besoin d'ouvrir la bouche ni d'en imposer. Ils viendront à vous. Vous devez essayer de vous entourer de cette aura sociale, ou du moins créer l'illusion.

Comment ? De plusieurs manières. Arrangez-vous pour que votre objet soit vu ou entendu partout, en allant même jusqu'à encourager la contrefaçon, comme le fit Coco Chanel. Vous n'intervenez pas directement. Et, inévitablement, vous allez créer une viralité. Vous pouvez accélérer le processus en alimentant des rumeurs ou des histoires autour de l'objet en question à travers différents médias. Les gens vont commencer à en parler et le bouche à oreille va faire le reste. Même les commentaires négatifs ou les controverses sont bons à prendre, et sont même parfois plus efficaces que les compliments et les félicitations. Car ils vont donner à votre objet un petit côté provocateur et transgressif. De toute façon, les gens sont attirés par le négatif. Votre silence ou votre capacité à laisser planer l'ambiguïté autour du message que vous voulez transmettre à travers votre objet vont permettre au public de laisser libre cours à son imagination et à ses interprétations. Vous pouvez aussi inciter des personnes influentes ou des leaders d'opinion à en parler et à créer le buzz. Ils vont crier sur les toits des réseaux sociaux que ce que vous offrez est nouveau, révolutionnaire, du jamais vu ni entendu ! À un moment donné, il y aura suffisamment de gens pour sentir cet attrait irrésistible et redouter d'être laissés à l'écart, et cela va faire boule de neige. Le seul problème de ce petit jeu, c'est qu'il existe une redoutable concurrence

en matière de viralité dans le monde actuel et que le public est terriblement volatil. Par conséquent, vous devez être très fort, non seulement pour déclencher ces réactions en chaîne, mais aussi pour les réalimenter ou en créer de nouvelles.

En tant qu'individu, vous devez montrer clairement que le public vous désire, que vous avez un passé – pas un passé trop important pour inspirer la méfiance, mais un passé suffisant pour indiquer que d'autres vous ont trouvé désirable. Agissez de manière indirecte en les encourageant à écouter des histoires de votre passé, à constater l'attention que vous recevez d'hommes ou de femmes, sans même avoir à ouvrir la bouche. Mais attention ! La moindre fanfaronnade, le moindre message trop explicite risque d'annuler cet effet positif.

Si vous êtes en situation de négociation, arrangez-vous toujours pour faire intervenir une ou deux autres personnes qui se disputent vos services ; c'est ainsi que vous mettez les désirs en concurrence. Cela va aussitôt augmenter votre valeur, pas seulement en créant une guerre du plus offrant, mais aussi en montrant que d'autres vous convoitent.

Utilisez la provocation. Nous pensons vivre à une époque de plus grande liberté que dans le passé, alors qu'en réalité nous vivons dans un monde qui n'a jamais été aussi réglementé. Chacun de nos gestes est suivi numériquement. Une multitude de lois gouvernent tous les aspects du comportement humain. Le « politiquement correct », qui a toujours existé, est certainement plus intense en raison de la visibilité que nous avons gagnée sur les réseaux sociaux. Secrètement, la plupart d'entre nous se sentent préoccupés ou écrasés par toutes ces contraintes qui pèsent sur leurs mouvements physiques et mentaux. Nous aspirons à quelque chose de transgressif, qui dépasse les limites

qu'on nous impose. Et nous pouvons facilement être attirés par ce « non » ou ce « oui » réprimé en nous.

Vous devez donc associer votre objet à quelque chose de légèrement illicite, non conventionnel ou progressiste au niveau politique. Chanel y est parvenue avec son charme ouvertement androgyne qui brouillait les frontières entre le masculin et le féminin. La lutte entre les générations est toujours une bonne matière première pour cela. Ce que vous offrez se démarque totalement de la génération précédente, assommante et si peu inventive. John F. Kennedy l'a bien compris en se positionnant contre les années 1950 et l'ère Eisenhower – une époque d'une conformité abrutissante. Voter pour lui signifiait voter pour la jeunesse, la vigueur et une masculinité perdue. En fait, Kennedy a joué sur le ressentiment secret à l'égard de la figure paternelle et sur le désir transgressif de « tuer le père ». Ce désir reste latent au sein de la jeunesse et possède une dimension taboue.

Un désir illicite partagé par la quasi-totalité des êtres humains est le voyeurisme. Lever le voile sur l'intimité de nos congénères viole un tabou social, celui du respect de la vie privée, et pourtant tout le monde voudrait bien savoir ce qui se passe dans les foyers, une fois la porte fermée. Le théâtre et le cinéma font leurs choux gras de ces désirs voyeuristes. Ils nous transportent dans les chambres à coucher des protagonistes de l'histoire, et nous avons alors l'impression de les espionner. Vous pouvez intégrer cela à votre travail en donnant l'impression que vous révélez des secrets qui devaient rester confidentiels. Certaines personnes seront indignées, mais tout le monde sera poussé par la curiosité. Il peut s'agir de secrets vous concernant et liés à la manière dont vous avez réalisé votre travail, ou

concernant d'autres personnes, ce qui se passe derrière la porte des puissants de ce monde et les lois selon lesquelles ils fonctionnent.

Toujours est-il que ce que vous proposez doit être neuf, inconnu et exotique, ou du moins présenté comme tel. Son contraste avec ce qui existe déjà de terriblement conventionnel va susciter le désir.

Enfin, faites miroiter aux gens la perspective de décrocher la lune. La vie est pleine de limites et de difficultés passablement énervantes. S'enrichir ou réussir réclame de gros efforts. Nous sommes prisonniers de notre propre caractère (voir le chapitre 4) et ne pouvons pas devenir quelqu'un d'autre. Il nous est impossible de retrouver notre jeunesse perdue et la santé qui allait avec. Chaque jour nous rapproche de la mort, la limite ultime. Cependant, votre objet possède un atout de taille : il laisse imaginer une voie rapide vers la richesse et le succès, la possibilité de retrouver une jeunesse perdue, de devenir quelqu'un d'autre, et même de conquérir la mort elle-même. Le public va se précipiter avec avidité sur toutes ces choses considérées comme impossibles. En vertu de la loi de la provocation, nous pouvons imaginer de tels raccourcis et avoir ces fantasmes (tout comme nous pouvons imaginer une licorne), et les imaginer, c'est presque les vivre.

Rappelez-vous : ce n'est pas la possession, mais le désir qui motive secrètement les gens. Posséder l'objet convoité entraîne inévitablement une certaine déception et suscite le désir de rechercher et d'obtenir un nouvel objet. Vous exploitez le besoin de rêver de l'être humain et le plaisir de poursuivre ses rêves. En ce sens, vos efforts doivent être constamment renouvelés. Une fois que les gens obtiennent ce qu'ils veulent ou vous possèdent, votre valeur et leur respect à votre égard diminuent immédiatement. Alors continuez de disparaître par moments, de surprendre et de stimuler la chasse à

l'objet du désir. Tant que vous réussirez ces trois choses, vous garderez le pouvoir.

Le désir suprême

Notre chemin est d'être toujours plus conscients de notre nature. Nous devons voir à l'œuvre à l'intérieur de nous le syndrome de l'herbe toujours plus verte ailleurs et comment il nous pousse à telle ou telle action. Nous devons être capables de faire la distinction entre ce qui est positif et productif dans notre tendance à convoiter toujours autre chose et ce qui est négatif et contre-productif. L'avantage de nous sentir toujours agités intérieurement et insatisfaits peut nous inciter à chercher toujours mieux et à ne pas nous contenter de ce que nous avons. En considérant d'autres possibilités que notre situation actuelle, nous élargissons notre imagination. En avançant en âge, nous devenons généralement plus complaisants envers nous-mêmes, et retrouver l'insatisfaction pleine d'ardeur de nos jeunes années peut nous permettre de garder un esprit jeune et un mental actif.

Toutefois, nous devons contrôler consciemment notre agitation intérieure. Car notre mécontentement est souvent purement chronique et notre désir de changement mal défini ; en fait, il traduit notre ennui. Du coup, nous gaspillons un temps précieux. Nous sommes mécontents du déroulement de notre carrière, alors nous opérons un grand changement qui nécessite l'apprentissage de nouvelles compétences et l'acquisition de nouveaux contacts. Cette nouveauté nous ravit. Mais au bout de plusieurs années, notre insatisfaction ressurgit. La nouvelle voie que nous avons prise n'est pas non plus la bonne. Nous aurions mieux fait de réfléchir davantage, de nous focaliser sur les aspects de notre ancien travail

qui ne nous convenaient pas et de tenter un changement moins radical en choisissant un nouveau job en relation avec le précédent mais réclamant une adaptation de nos compétences.

En matière de relations amoureuses, nous pouvons passer notre vie à rechercher l'homme idéal ou la femme parfaite et finir dans la solitude. Personne n'est parfait. Il est préférable d'accepter les défauts de notre partenaire, voire de leur trouver un certain charme. En apaisant notre tendance innée à la convoitise, nous pouvons apprendre à maîtriser l'art du compromis et à faire fonctionner une relation de couple, ce qui n'a rien de facile ni de naturel.

Au lieu de courir sans cesse après les dernières tendances et de calquer nos désirs sur ce que les autres trouvent excitant, nous devons prendre le temps de mieux connaître nos propres goûts et nos propres désirs afin de distinguer ce dont nous avons vraiment besoin ou envie de ce qui est créé artificiellement par les publicitaires, les annonceurs ou les effets de viralité.

La vie est courte et notre énergie limitée. Si nous nous laissons mener par le bout du nez par nos désirs sans fin, nous risquons de consacrer beaucoup de temps à des quêtes et des changements vains. En règle générale, n'attendez et n'espérez pas constamment le mieux en toutes choses, mais profitez plutôt au maximum de ce que vous avez.

Considérez les choses sous cet angle : vous êtes ancré dans un environnement constitué des personnes que vous connaissez et des endroits que vous fréquentez. C'est votre réalité. Mais en raison de votre nature humaine, votre esprit est perpétuellement emporté loin de cette réalité. Vous rêvez de partir dans des contrées exotiques, mais si vous allez là-bas, vous ne faites qu'emporter avec vous votre propre insatisfaction chronique. Vous recherchez de nouvelles

distractions pour alimenter vos fantasmes. Vous lisez des livres remplis d'idées à mille lieues de votre quotidien et de spéculations vides sur des choses qui n'existent pas vraiment. Et votre agitation intérieure, votre désir incessant pour des choses quasi inaccessibles ne vous satisfait jamais – au contraire, il vous fait caresser de plus belle de nouvelles chimères. Vous ne pourrez jamais vous échapper de vous-même.

D'autre part, la réalité vous appelle. Vous absorber l'esprit dans ce qui est, non pas le plus loin, mais le plus proche de vous, apporte une tout autre sensation. Vous pouvez toujours vous connecter à un niveau plus profond avec les personnes de votre entourage. Et de toute façon, vous ne connaîtrez jamais tout, loin de là, des personnes auxquelles vous avez affaire, et cela peut être une source de fascination infinie. Vous pouvez vous relier plus profondément à votre environnement. L'endroit où vous vivez possède une longue histoire dans laquelle vous pouvez vous immerger. Mieux connaître votre environnement vous offre de nombreuses opportunités de pouvoir. Et quant à vous-même, vous possédez des facettes mystérieuses que vous ne comprendrez jamais totalement. En essayant de mieux vous connaître, vous pouvez prendre en charge votre propre nature au lieu d'en être esclave. Et votre travail présente des possibilités d'amélioration et d'innovation infinies, et lance sans cesse des défis à votre imagination. Ce sont ces choses qui sont près de vous et composent votre monde réel – pas votre monde virtuel.

Au bout du compte, ce que vous devez vraiment convoiter, c'est un contact plus profond avec la réalité. Ce lien vous apportera sérénité, concentration et le pouvoir concret de modifier ce qu'il est possible de modifier.

Il est prudent de faire sentir de temps en temps aux gens, hommes et femmes, que l'on peut fort bien se passer d'eux : cela fortifie l'amitié ; et même près de la plupart des hommes, il n'est pas mauvais de glisser de temps en temps dans la conversation une nuance de dédain à leur égard ; ils font d'autant plus de cas de notre amitié… Si quelqu'un a beaucoup de valeur réelle à nos yeux, il faut le lui cacher comme si c'était un crime. Voilà qui n'est pas précisément réjouissant ; mais il en est ainsi. C'est à peine si les chiens supportent la grande amitié : bien moins encore les hommes.

Arthur Schopenhauer

6

Prenez de la hauteur

La loi du manque de vision

La partie animale de la nature humaine veut que nous soyons le plus marqués par ce que nous pouvons voir et entendre dans le présent — les dernières nouvelles et tendances, les opinions et actes des personnes de notre entourage, tout ce qui nous semble essentiel. C'est ce qui vous pousse à succomber aux séduisantes promesses de prospérité et de résultats faciles. C'est aussi ce qui vous fait réagir de façon excessive aux circonstances actuelles — vous enthousiasmer ou, au contraire, paniquer en fonction de la tournure que prennent les événements. Apprenez à évaluer les gens en fonction de l'étroitesse de leur vision ou de leur largeur d'esprit ; évitez de vous mêler à ceux qui n'anticipent pas les conséquences de leurs actes, qui sont dans un perpétuel mode réactif. Cette énergie est contagieuse. Guettez les plus vastes tendances qui régissent les événements et soyez à l'affût de ce qui n'est pas immédiatement visible. Ne perdez jamais de vue vos objectifs à long

terme. En prenant de la hauteur, vous aurez la patience et la clairvoyance nécessaires pour atteindre tous vos objectifs, ou presque.

Moments de folie

Durant l'été et au début de l'automne 1719, le Britannique John Blunt (1665-1733), qui était l'un des directeurs de la Compagnie de la mer du Sud, suivait les dernières nouvelles de Paris avec une inquiétude grandissante. Les Français connaissaient une croissance économique spectaculaire, alimentée principalement par le succès de la Compagnie du Mississippi qui fut fondée par l'Écossais expatrié John Law afin d'exploiter les richesses des territoires de Louisiane contrôlés par les Français. Law céda des parts de la compagnie et, comme leur prix ne cessait de grimper, des Français de toutes les classes sociales devinrent fabuleusement riches. Le mot *millionnaire* fut créé à cette époque pour désigner tous ces nouveaux riches.

Ces nouvelles fâchèrent Blunt et le rendirent jaloux. C'était un Anglais loyal. Grâce au succès de la Compagnie du Mississippi, Paris attirait des capitaux de toute l'Europe. Si ça continuait ainsi, la France serait bientôt la capitale de la finance mondiale, passant devant Amsterdam et Londres. Si la France en arrivait à détenir un tel pouvoir, les conséquences seraient désastreuses pour l'Angleterre, son ennemi juré, surtout si une autre guerre les opposait.

Sur un plan plus personnel, Blunt était un homme très ambitieux. Dès son plus jeune âge, ce fils d'un modeste cordonnier voulut atteindre les plus hautes strates de la société britannique. La révolution financière qui balayait l'Europe serait l'occasion pour lui d'y parvenir, croyait-il, en se concentrant sur la popularité grandissante des compagnies par actions, comme celle de Law ou la

Compagnie de la mer du Sud. Au lieu de bâtir un patrimoine par la méthode traditionnelle de la propriété terrienne, dont la gestion revient cher et qui engendre quantité de taxes, il était relativement facile de gagner de l'argent en achetant des actions. En outre, les bénéfices étaient exonérés d'impôts. Ces investissements étaient très en vogue à Londres. Blunt avait pour projet de faire de la Compagnie de la mer du Sud la société par actions la plus grande et la plus prospère d'Europe. Mais John Law lui vola la vedette par une opération audacieuse pour laquelle il reçut le soutien total de l'État français. Pour son salut et pour le futur de l'Angleterre, Blunt n'avait plus qu'à imaginer une entreprise encore plus florissante.

La Compagnie de la mer du Sud fut fondée en 1710 pour gérer une partie des dettes colossales du gouvernement britannique, en échange de quoi la société se vit accorder un monopole sur tout le commerce anglais avec l'Amérique du Sud. Au fil des ans, la compagnie ne fit presque pas de commerce, mais elle servit de banque officieuse pour le gouvernement. Grâce à son poste à la direction de l'entreprise, Blunt tissa des liens avec les Anglais les plus riches et puissants, comme le roi George I^{er} (1660-1727) en personne, qui devint l'un de ses principaux investisseurs et fut nommé gouverneur de la compagnie. La devise de Blunt était « Vois grand ! » et il s'efforça d'être à la hauteur. Il se creusa la tête pour trouver un moyen de surpasser les Français. En octobre 1719, il finit par trouver un plan qui ne démentait pas sa devise et dont il était sûr qu'il changerait le cours de l'Histoire.

Le plus gros problème auquel le monarque anglais était confronté à l'époque était l'immense dette accumulée ces trente dernières années à cause des guerres menées contre la France et l'Espagne qui avaient toutes été financées par l'emprunt. La proposition de Blunt

était simple et assez stupéfiante : la Compagnie de la mer du Sud verserait au gouvernement une coquette somme afin de reprendre entièrement la dette, évaluée à 31 millions de livres. (En échange, la compagnie recevrait le paiement des intérêts annuels de la dette.) Ensuite, la société privatiserait cette dette et la vendrait comme s'il s'agissait d'une marchandise, sous forme d'actions dans la Compagnie de la mer du Sud – une action équivaudrait à 100 livres de dette. Ceux qui avaient prêté de l'argent au gouvernement pourraient convertir leurs reconnaissances de dette en leur équivalent en actions de la Compagnie de la mer du Sud. Les parts restantes seraient vendues au public.

Le prix de vente d'une action débuterait à 100 livres. Comme pour toutes les actions, ce prix fluctuerait mais, dans ce cas, si tout se déroulait comme prévu, le prix ne ferait que grimper. La Compagnie de la mer du Sud avait un nom intrigant qui laissait présager qu'elle commencerait bientôt à exploiter les immenses richesses d'Amérique du Sud. C'était aussi le devoir patriotique des créditeurs anglais de participer au projet puisqu'ils contribueraient à épurer la dette tout en gagnant potentiellement beaucoup plus d'argent que les paiements annuels des intérêts que le gouvernement leur versait. Si le prix de l'action s'envolait, comme il le ferait certainement, les acheteurs pourraient céder leurs parts en engrangeant des bénéfices et la compagnie pourrait se permettre de verser de confortables dividendes. La dette pourrait être transformée en richesse comme par enchantement. Ce serait la réponse à tous les problèmes du gouvernement et cela vaudrait à Blunt une renommée durable.

Quand George I^{er} eut vent de la proposition de Blunt en novembre 1719, il ne savait pas trop qu'en penser. Il ne comprenait pas comment une chose négative (une dette) pouvait être instantanément

transformée en une chose positive. De plus, ce nouveau jargon de la finance lui passait complètement au-dessus de la tête. Mais Blunt discourait avec une telle conviction qu'il se laissa gagner par son enthousiasme. Après tout, il promettait d'éliminer d'un seul coup les deux plus grosses échardes qu'il avait dans le pied et il était difficile de résister à une perspective aussi attrayante.

Le roi était très impopulaire. C'était même l'un des rois anglais les plus impopulaires, mais ce n'était pas totalement sa faute : il n'était pas anglais de naissance, mais allemand. Précédemment, il avait été duc de Brunswick et électeur de Hanovre. À la mort d'Anne d'Angleterre, en 1714, George était son plus proche parent protestant vivant. Mais lorsqu'il monta sur le trône, ses sujets ne l'apprécièrent pas. Il parlait anglais avec un accent terrible, il avait des manières de rustre et il était toujours avide d'argent. Malgré son âge avancé, il courtisait en permanence d'autres femmes que la sienne, même si aucune n'était particulièrement attractive. Durant les premières années de son règne, il y eut plusieurs conspirations pour le renverser et la population aurait apprécié le changement si elles avaient réussi.

George I^{er} voulait désespérément démontrer à ses nouveaux sujets qu'il pouvait être un bon roi, à sa façon. Ce qu'il détestait le plus, c'étaient les dettes écrasantes que le gouvernement avait contractées avant son accession au trône. George était presque allergique à toute forme de dette, comme si on lui suçait son propre sang.

Blunt lui offrait là l'occasion d'effacer la dette et de ramener la prospérité en Angleterre, renforçant du même coup la monarchie. C'était presque trop beau pour être vrai et il pesa de tout son poids pour faire accepter la proposition. En janvier 1720, il chargea le chancelier de l'Échiquier, John Aislabie, de présenter l'affaire au Parlement qui devait exprimer son assentiment en votant une loi. La

proposition de Blunt se heurta presque immédiatement à une forte opposition de la part de plusieurs députés, certains la trouvant absurde. Pourtant, durant les semaines qui suivirent le discours d'Aislabie, les adversaires ne purent qu'observer avec consternation leurs rangs se clairsemer peu à peu. Des actions dans l'entreprise avaient été offertes par anticipation aux Anglais les plus riches et puissants, y compris d'éminents membres du Parlement qui, entrevoyant les bénéfices personnels qu'ils ne manqueraient pas d'en tirer, s'empressèrent d'approuver la loi.

Quand la loi fut votée en avril de cette même année, George I^{er} se rendit en personne au siège de la compagnie et versa 100 000 livres en échange de parts dans la nouvelle entreprise. Il voulait donner un gage de sa confiance dans l'opération, mais ce n'était pas nécessaire puisque la mobilisation générale pour le vote de la loi avait attiré l'attention du public et l'intérêt suscité par les actions dans la Compagnie de la mer du Sud avait déjà atteint son paroxysme. Le cœur de l'activité se situait dans Exchange Alley, un quartier de Londres, où la majorité des actions étaient vendues. Les ruelles étroites desservant l'allée étaient de plus en plus encombrées de jour en jour.

Au début, c'étaient surtout les riches et les influents qui venaient en calèche acheter des actions. Parmi les acheteurs, il y avait aussi des artistes et des intellectuels — dont John Gay, Alexander Pope et Jonathan Swift. Bientôt, sir Isaac Newton se sentit irrésistiblement attiré et investit une bonne partie de ses économies, soit 7 000 livres. Toutefois, quelques semaines plus tard, il fut rongé par le doute. Le prix grimpait, mais comme ce qui monte finit souvent par retomber, il décida de revendre ses parts, doublant par la même occasion son investissement initial.

Les rumeurs se mirent bientôt à circuler sur le début des échanges de la compagnie avec l'Amérique du Sud, où toutes sortes de richesses étaient enfouies dans les montagnes. Cela ne fit que verser de l'huile sur le feu et des spéculateurs de tous les horizons convergèrent vers Londres pour acheter des parts dans la Compagnie de la mer du Sud. On disait que Blunt était un alchimiste de la finance qui avait découvert le secret permettant de transformer une dette en richesse. À la campagne, les fermiers retirèrent leurs économies de leur cachette sous leur matelas et envoyèrent leurs fils et leurs neveux acheter autant d'actions que possible. La fièvre gagna les femmes de toutes les classes sociales qui, normalement, ne se mêlaient pas de ce genre d'affaires. Les actrices jouaient du coude à coude avec les duchesses dans Exchange Alley. Pendant ce temps, le cours de l'action ne cessait de grimper, dépassant 300 livres, et bientôt 400 livres.

Comme la France avant elle, l'Angleterre connut un boom spectaculaire. Le 28 mai, le roi célébra son soixantième anniversaire et même si c'était un monarque réputé pour sa frugalité, il donna la réception la plus somptueuse que l'on ait jamais vue, avec d'énormes tonneaux remplis de bordeaux et de champagne. L'une des invitées fit étalage de sa richesse nouvellement acquise en incrustant sa robe de pierres précieuses valant plus de 5 000 livres. Partout dans Londres, les riches rasaient des maisons pour en faire construire de beaucoup plus grandes. Les portiers et les valets quittaient leur travail, achetaient de belles calèches et embauchaient à leur tour des portiers et des laquais. Une jeune actrice gagna une telle fortune qu'elle décida de se retirer ; elle loua un théâtre pour faire ses adieux à son public qui l'adorait. Un soir, à l'opéra, une aristocrate fut surprise de voir son ancienne bonne qui occupait une loge plus chère que la sienne. Dans une lettre à un ami, Jonathan Swift écrivit : « Je me suis

enquis auprès de certains qui revenaient de Londres de la religion qui est pratiquée là-bas. Ils me répondirent que c'étaient les actions de la mer du Sud. Quelle est la politique en vigueur en Angleterre ? La réponse est la même. Quel est le commerce ? Toujours la mer du Sud. Et quelle est l'activité ? Rien que la mer du Sud. »

Au milieu de cette fièvre acheteuse, John Blunt se tenait debout à la pompe, faisant tout son possible pour stimuler l'attrait des actions de la mer du Sud et alimenter la hausse de leur cours. Il vendit les parts dans diverses souscriptions, offrant de généreuses conditions de paiement, exigeant parfois seulement 20 % en avance pour entrer au capital. Pour 400 livres investies, Blunt en prêtait 300. Il voulait entretenir la demande et faire croire aux gens qu'ils risquaient de passer à côté de leur unique chance de devenir riche. Bientôt, le cours dépassa 500 livres et continua à grimper. Le 15 juin, il fixa un prix de souscription astronomique de 1 000 livres, avec seulement 10 % de la somme comme acompte initial et des versements de 10 % répartis sur quatre ans. Il était difficile de résister à de telles conditions. Le même mois, Blunt fut fait chevalier par le roi. Devenu baronnet, sir John Blunt était au sommet de la société britannique. Certes, il n'était pas particulièrement séduisant et pouvait être assez pompeux. Mais il rendit tant de gens riches qu'il était devenu la célébrité la plus appréciée d'Angleterre.

Tandis que les riches et les puissants se préparaient à quitter Londres pour l'été, l'atmosphère était au beau fixe. Blunt affichait un air confiant et insouciant, mais derrière cette façade, il ressentait de l'inquiétude qui commençait à virer à la panique. Il y avait tant de choses qu'il n'avait pas prévues. Il avait inspiré par inadvertance une vague d'entreprises spéculatives, certaines fondées sur des idées légitimes et d'autres manifestement absurdes, comme le

développement d'une roue au mouvement perpétuel. Touchés par cette frénésie, les gens plaçaient leur argent dans ces nouvelles sociétés par actions. Chaque livre investie dans ces entreprises était une livre qui n'allait pas dans la Compagnie de la mer du Sud. Ce problème ne faisait qu'empirer puisque les liquidités n'étaient pas inépuisables en Angleterre et il y avait des limites aux crédits qu'il pouvait proposer. De plus, les gens commençaient à dépenser leur argent dans des terres puisque ça leur paraissait un investissement plus sûr pour l'avenir, revendant souvent à cette fin leurs parts dans la Compagnie de la mer du Sud. D'ailleurs, Blunt le faisait lui aussi, à l'insu du public.

Fait encore plus inquiétant, les Français ne croyaient plus aux trésors cachés du Mississippi et récupéraient leur mise ; les liquidités se faisaient rares et l'économie française plongea dans une brutale dépression. Cela finirait certainement par affecter l'atmosphère londonienne. Blunt devait agir avant que les gens ne rentrent de vacances.

Travaillant main dans la main avec le Parlement, il fit adopter le Bubble Act de 1720, interdisant toutes les sociétés par actions qui n'étaient pas approuvées par une charte royale. Cela mettrait un terme à la bulle spéculative. Mais cette solution eut des conséquences qu'il n'avait pas prévues. Des milliers de gens avaient investi leurs économies dans ces nouvelles sociétés et puisqu'elles avaient été déclarées illégales, ils n'avaient plus aucun moyen de récupérer leur mise. Leur seul recours était de vendre leurs actions de la mer du Sud. Beaucoup de ceux qui les avaient achetées à crédit devaient effectuer des remboursements qui n'étaient plus dans leurs moyens. Eux aussi voulurent récupérer leur investissement. Le cours de l'action de la Compagnie de la mer du Sud se mit à chuter. En août,

une foule de gens tentant désespérément de vendre leurs parts s'amassa devant le siège de la compagnie.

À la fin du mois d'août, Blunt céda lui aussi au désespoir et décida de lancer la quatrième souscription, cette fois encore moyennant 1 000 livres. Les conditions étaient encore plus généreuses qu'auparavant et, de surcroît, il promettait un dividende de 30 % à Noël qui serait suivi par un dividende annuel de 50 %. Des investisseurs se laissèrent à nouveau séduire par ces conditions alléchantes, dont sir Isaac Newton. Mais d'autres qui semblaient revenir à la réalité commencèrent à s'interroger : comment une compagnie qui n'avait pas encore fait de commerce avec l'Amérique du Sud, et dont le seul actif tangible était les intérêts que le gouvernement payait pour ses dettes, pouvait se permettre de verser de tels dividendes ? Ce qui avait paru être de l'alchimie ou de la magie se révéla être une véritable escroquerie. Au début du mois de septembre, les cessions des parts tournèrent à la panique, car tout le monde se précipitait pour convertir des actions de papier en quelque chose de tangible, comme des pièces ou un métal quelconque.

Le vent de panique qui ne faisait qu'empirer manqua balayer la Banque d'Angleterre qui faillit être à court de liquidités. Il était clair désormais que la partie était terminée. Beaucoup de gens perdirent leur fortune et les économies de toute une vie dans la chute soudaine des cours. Isaac Newton y laissa 20 000 livres et depuis ce moment-là, la simple mention de finances ou de banques le rendait malade. Les gens essayaient de vendre tout ce qu'ils pouvaient. Bientôt, il y eut une vague de suicides, y compris celui de Charles Blunt, le neveu de sir John, qui se trancha la gorge après avoir eu vent de l'étendue de ses pertes.

Blunt fut poursuivi dans les rues et faillit être assassiné. Il dut quitter Londres au plus vite. Il vécut jusqu'à la fin de sa vie à Bath, vivant très modestement du peu qu'il lui restait après que le Parlement eut saisi presque tout l'argent que lui avait rapporté la Compagnie de la mer du Sud. Peut-être que son isolement lui permit de réfléchir à l'ironie du sort – il avait changé le cours de l'Histoire et s'était assuré une éternelle célébrité comme étant celui qui avait monté l'escroquerie la plus absurde et destructrice jamais imaginée dans le monde des affaires.

Interprétation – John Blunt était un homme d'affaires pragmatique, déterminé, qui n'avait qu'un seul objectif : faire fortune. Durant l'été 1719, cet homme pourtant extrêmement réaliste fut pris d'une fièvre soudaine. Lorsqu'il apprit ce qu'il se passait à Paris, il fut frappé par la signification que cela pouvait avoir pour lui. Il lut des récits détaillés relatant de quelle façon des Français ordinaires étaient soudain devenus riches. Avant cela, il n'avait jamais imaginé que des investissements dans des sociétés par actions pouvaient générer des résultats aussi rapides, mais les preuves étaient irréfutables. Il voulait faire profiter les Anglais de telles opportunités et, en élaborant son plan, il imita naturellement de nombreux aspects du montage financier de Law, tout en augmentant son ampleur.

Ce qui est frappant ici, c'est qu'une question assez évidente n'ait jamais semblé lui traverser l'esprit. Le stratagème reposait sur la hausse du cours de l'action. Si ceux qui convertissaient leurs reconnaissances de dette du gouvernement en actions versaient 200 livres par part au lieu de 100 livres, ils recevraient moins de parts, ce qui permettrait à la Compagnie de la mer du Sud d'en vendre plus au public et de faire plus de profits. Si les actions étaient

achetées 200 livres, elles valaient davantage si leur cours continuait à grimper et si elles étaient vendues à un moment donné. La hausse du cours attirerait d'autres créditeurs souhaitant convertir leurs parts et plus de gens pour les acheter. Tout le monde ne serait gagnant que si le cours continuait à grimper. Mais comment le cours pouvait-il continuer à grimper s'il n'était pas fondé sur des actifs tangibles, comme le commerce ? Si le cours se mettait à chuter, comme cela serait inévitablement le cas, la panique finirait par gagner le public qui perdrait toute confiance, ce qui déclencherait une réaction en chaîne. Comment Blunt pouvait-il ne pas l'avoir prévu ?

La réponse est simple : le cadre temporel mental de Blunt avait rétréci à tel point qu'il était incapable d'anticiper l'évolution des événements sur plusieurs mois et de réfléchir aux conséquences. Subjugué par ce qu'il se passait en France et imaginant toute la richesse et le pouvoir qu'il était sur le point d'obtenir, il se contentait de se concentrer sur le présent et de s'assurer que le dispositif était lancé avec succès. Sa réussite initiale l'incita à imaginer que l'affaire était lancée et qu'elle poursuivrait longtemps sur cette voie. Au fil du temps, il comprit qu'il devait accélérer la hausse du cours et la seule façon d'y arriver était d'attirer plus d'investisseurs par de généreuses conditions de crédit, au risque de fragiliser davantage encore le système puisque cette solution engendrait de nouveaux dangers. Le Bubble Act et les généreux dividendes accentuèrent les risques immédiats, mais à ce moment-là, son cadre temporel avait rétréci au point qu'il ne voyait pas au-delà d'une échéance de quelques jours. Si seulement il pouvait garder le navire à flot encore une semaine, il trouverait une nouvelle solution. Mais le temps finit par lui manquer.

Quand les gens ne voient pas le lien entre leurs actes et leurs conséquences, ils perdent prise sur la réalité. Plus ça va loin, plus cela

ressemble à de la folie. La folie qui s'empara de Blunt ne tarda pas à gagner le roi, le Parlement, et finalement toute une nation pourtant renommée pour son bon sens. Lorsque les Anglais virent leurs compatriotes gagner d'importantes sommes d'argent, cela devint un fait établi – le montage était une réussite. Ils perdirent à leur tour leur capacité à anticiper les conséquences de leurs actes dans un délai de quelques mois. Voyez ce qui arriva à sir Isaac Newton, parangon de rationalité. Au début, il fut lui aussi contaminé par la fièvre. Mais au bout d'une semaine, son esprit logique parvint à entrevoir les failles du système, donc il vendit ses actions. Puis il constata que d'autres avaient empoché beaucoup plus que ses dérisoires 14 000 livres et cela l'ennuya. En août, il investit de nouveau, même si le moment ne pouvait être plus mal choisi. Sir Isaac Newton avait à son tour perdu la capacité de songer au lendemain. Un banquier hollandais, qui fut témoin de la scène qui se déroulait dans Exchange Alley, déclara : « On aurait dit que tous les fous s'étaient échappés simultanément de leur asile. »

Quelle leçon tirer de cet exemple ? Nous, les êtres humains, avons tendance à vivre dans l'instant présent. Cela provient de notre part animale. Nous réagissons en premier lieu et en priorité à ce que nous voyons et entendons, à l'aspect le plus dramatique d'un événement. Mais nous ne sommes pas seulement des animaux qui vivent dans le présent. La réalité humaine englobe le passé – tous les événements sont liés à d'autres qui se sont produits auparavant dans un enchaînement infini de causalité historique. Tous les problèmes actuels plongent leurs racines dans le passé. Cela englobe aussi le futur. Tous nos actes ont des conséquences qui se prolongent dans les années à venir.

Quand nous limitons notre pensée à ce que nos sens nous communiquent, à ce qui est immédiat, nous tombons au stade purement animal dans lequel nos capacités de raisonnement sont annihilées. Nous ne comprenons plus ni pourquoi ni comment les événements se produisent. Nous croyons qu'un système qui a porté ses fruits quelques mois ne pourra que devenir meilleur. Nous ne réfléchissons plus aux conséquences possibles de ce que nous déclenchons. Nous réagissons aux événements dans le présent en nous appuyant sur une petite pièce du puzzle. Naturellement, nos actions conduisent alors à des conséquences fâcheuses, voire à des désastres, comme l'éclatement de la bulle financière de 1719 ou, plus récemment, de 2008.

Pour compliquer les choses, nous sommes entourés de gens qui réagissent en permanence et qui nous maintiennent davantage encore dans le présent. Les commerciaux et les démagogues jouent de cette faiblesse de la nature humaine pour nous faire miroiter la perspective de gains faciles et de gratifications immédiates. Notre seul antidote est de nous entraîner à nous détacher en permanence de la pression immédiate des événements et à prendre du recul. Au lieu de nous contenter de réagir, nous devons prendre du recul pour observer tout le contexte. Nous devons envisager les différentes ramifications possibles de toutes les actions que nous entreprenons. Nous devons garder à l'esprit nos objectifs à long terme. Souvent, en prenant de la hauteur, nous décidons finalement qu'il est préférable de ne rien faire, de ne pas réagir, de laisser le temps passer et de voir ce qu'il en ressort. (Si Blunt avait patienté quelques mois, il aurait vu que le système de Law ne tenait pas debout et l'Angleterre aurait évité la ruine qui s'ensuivit.) Un tel équilibre et un tel bon sens ne sont pas innés. Ce sont des forces que nous pouvons acquérir au prix de gros efforts et elles représentent le summum de la sagesse humaine.

> Je sais calculer le mouvement des corps célestes, mais pas la folie des gens.
>
> Sir Isaac Newton

Les clés de la nature humaine

La majorité d'entre nous a vécu des aventures similaires aux scénarios suivants : une personne dont nous avons besoin ou dont nous dépendons ne fait pas assez attention à nous et ne nous rappelle pas. Comme nous sommes fâchés, nous exprimons nos sentiments envers elle ou nous redoublons d'efforts pour obtenir une réponse. Ou bien nous nous heurtons à un problème, par exemple un projet ne se déroule pas comme prévu, donc nous optons pour une stratégie et nous prenons des mesures appropriées. Ou bien encore une personne entre dans notre vie et, séduits par son énergie rafraîchissante et son charme, nous devenons amis.

Puis, les semaines passent et nous sommes contraints de réanalyser la situation et nos réactions. La situation apparaît sous un jour nouveau. Cette personne qui ne répondait pas à nos appels était débordée par le travail. Si nous avions su patienter, nous aurions évité de repousser un précieux allié. Ce problème que nous avons tenté de résoudre n'était pas si urgent et nous n'avons fait que l'empirer en nous précipitant sur une solution. Nous aurions dû nous renseigner davantage avant d'agir. Et ce nouvel ami n'est finalement pas si charmant ; d'ailleurs, avec le temps, nous réalisons que c'est un dangereux sociopathe et qu'il nous faudra des années pour nous remettre de son amitié. Si nous avions davantage pris nos distances, nous aurions vu les signaux d'alerte avant qu'il ne soit trop tard. En prenant du recul sur notre vie, nous voyons que nous avons tendance

à nous montrer impatients et à dramatiser ; nous remarquons des schémas de comportement sur de longues périodes qui nous échappent dans le moment présent mais qui, plus tard, nous apparaissent clairement.

Cela signifie que nous ne prenons pas de recul dans le moment présent. Plus le temps passe, plus nous réunissons d'informations et mieux nous entrevoyons la vérité ; ce qui était invisible à nos yeux dans le présent devient maintenant visible avec le recul. Le temps est riche d'enseignements et c'est un puissant révélateur de la réalité.

Nous pouvons établir un lien avec le phénomène visuel suivant : au pied d'une montagne, dans une épaisse forêt, nous n'avons aucun moyen de nous repérer dans notre environnement. Nous voyons uniquement ce qui se trouve juste devant nos yeux. Si nous commençons à grimper sur le versant de la montagne, nous voyons davantage de repères et leurs relations avec d'autres parties du paysage. Plus nous prenons de la hauteur, plus nous comprenons que ce que nous pensions être assez imprécis plus bas était en fait dû à une perspective légèrement déformée. Au sommet de la montagne, nous avons une vue panoramique dégagée du paysage et une vision parfaitement claire du terrain.

Pour nous, êtres humains, qui sommes enfermés dans l'instant présent, c'est comme si nous vivions au pied de la montagne. Ce qu'il y a de plus visible à nos yeux – les gens de notre entourage, la forêt environnante – nous donne une vision limitée, déformée de la réalité. Le passage du temps est comme la lente ascension d'une montagne. Les émotions que nous avons ressenties dans le présent ne sont plus aussi fortes ; nous pouvons nous détacher et voir les choses plus clairement. Plus nous prenons de recul avec le temps qui passe, plus nous ajoutons d'informations au tableau. Ce que nous avons vu trois

mois après les faits n'est pas aussi précis que ce que nous en savons un an plus tard.

Il semblerait donc que la sagesse nous vienne quand il est déjà trop tard, rétrospectivement. Mais il existe un moyen pour que nous fabriquions artificiellement l'effet du temps, pour nous donner une vision étendue du moment présent. Il s'agit de la *perspective clairvoyante*, qui requiert le processus suivant.

Tout d'abord, lorsque nous sommes confrontés à un problème, un conflit ou une opportunité intéressante, nous devons nous entraîner à ne pas réagir à chaud. Nous nous efforçons de tempérer notre enthousiasme ou nos peurs. Nous prenons de la distance.

Ensuite, nous commençons à approfondir et à élargir notre perspective. Lorsque nous examinons la nature du problème auquel nous sommes confrontés, nous ne sautons pas sur la première explication venue, mais nous creusons plus profond et nous envisageons d'autres possibilités, d'autres motivations possibles pour les personnes impliquées. Nous nous forçons à examiner le contexte global de l'événement, et pas seulement ce qui attire immédiatement notre attention. Nous imaginons du mieux possible les conséquences négatives des différentes stratégies envisagées. Nous réfléchissons à la tournure que pourrait prendre à l'avenir le problème ou l'apparente opportunité, au fait que d'autres problèmes ou difficultés qui ne sont pas visibles sur le moment pourraient soudain présenter une plus grande menace que ce à quoi nous sommes actuellement confrontés. Nous nous concentrons sur nos objectifs à long terme et nous révisons nos priorités actuelles en fonction d'eux.

En d'autres termes, ce processus implique de *prendre ses distances* avec le présent, d'examiner *plus attentivement* la cause des problèmes, d'adopter une perspective *plus large* sur le contexte global de la

situation et de regarder *plus loin* dans l'avenir – y compris les conséquences de nos actes et nos propres priorités à long terme.

Tandis que nous suivons ce processus, certaines options et explications vont commencer à paraître plus logiques et réalistes que d'autres qui nous ont interpellés sur le moment. Nous ajoutons à cela les leçons que nous avons apprises au fil des ans sur nos propres schémas comportementaux. Ainsi, même si nous ne pouvons pas recréer tout l'effet que le temps exerce sur notre pensée, nous pouvons nous en rapprocher. Souvent, les mois qui passent nous apportent encore plus d'informations et révèlent de meilleurs choix que nous aurions dû faire. Nous produisons cet effet dans le présent en élargissant notre perspective et en ouvrant notre esprit. Nous escaladons la montagne. Un point de vue aussi élevé peut nous apaiser et faire en sorte qu'il sera plus facile pour nous de conserver notre présence d'esprit au fur et à mesure que les événements surviennent.

Même si cela paraît idéal, il faut admettre qu'une telle perspective est rare chez les êtres humains. Cela semble exiger un effort qui n'est pas dans nos cordes. La raison en est simple : la réflexion à court terme est préprogrammée dans notre système ; nous avons été conçus pour réagir aux événements immédiats et pour rechercher la gratification instantanée. Nos premiers ancêtres humains avaient tout intérêt à remarquer ce qui pouvait présenter un danger potentiel dans l'environnement ou ce qui constituait une possibilité de nourriture. L'évolution a conçu le cerveau humain pour qu'il n'examine pas tout le tableau et le contexte d'un événement, mais pour qu'il se focalise sur les aspects les plus dramatiques. Cela fonctionnait bien dans un environnement relativement simple et au sein de l'organisation sociale de la tribu. Mais ce n'est pas adapté au monde complexe dans

lequel nous vivons actuellement. Cela nous incite à remarquer surtout ce qui stimule nos sens et nos émotions, et nous fait passer à côté de l'ensemble du tableau.

Cela exerce un impact déterminant sur notre opinion du plaisir ou de la douleur potentiellement engendrés par une situation. Notre cerveau est conçu pour nous faire remarquer ce qui pourrait présenter un risque immédiat dans notre environnement, mais pas pour nous inciter à nous méfier des autres dangers qui nous menacent à l'avenir et qui sont plus abstraits. C'est pourquoi nous avons tendance à faire beaucoup plus attention au terrorisme (douleur immédiate), qui mérite certainement notre attention, qu'au réchauffement de la planète (douleur éloignée), qui représente pourtant un plus grand danger puisqu'il menace la survie de la planète. Mais un tel danger semble abstrait dans le présent. D'ici à ce qu'il ne soit plus du tout abstrait, il sera sans doute trop tard. Nous avons tendance à nous précipiter sur des choses qui nous offrent une gratification immédiate, même si nous en connaissons les conséquences négatives à long terme. C'est pourquoi les gens continuent à fumer, à boire, à consommer de la drogue ou à avoir des comportements autodestructeurs provoquant des dégâts qui ne sont pas immédiats mais dramatiques.

Dans un monde complexe, où une multitude de dangers nous guettent dans l'avenir, nos tendances à court terme constituent une menace permanente sur notre bien-être. Et comme notre capacité d'attention diminue à cause des effets de la technologie, la menace est encore plus grande. Par de nombreux aspects, nous sommes définis par notre relation au temps. Quand nous réagissons simplement à ce que nous voyons et entendons, quand nous passons de l'excitation et de l'exubérance à la peur et à la panique à chaque

nouveau drame, quand la motivation de nos actes est de nous procurer autant de plaisir que possible aujourd'hui sans envisager les conséquences futures, nous pouvons dire que nous cédons à notre nature animale, à ce qu'il y a de plus primitif et potentiellement destructeur dans notre capital neurologique.

Quand nous nous efforçons d'aller contre notre nature, de réfléchir davantage aux conséquences de nos actes et à la nature de nos priorités à long terme, nous nous efforçons de réaliser notre véritable potentiel humain en tant qu'animal pensant. Et tout comme la pensée à court terme peut être contagieuse, un individu qui incarne la sagesse de la perspective clairvoyante peut exercer un effet immensément positif sur son entourage. Ces personnes nous font prendre conscience de l'ensemble du tableau et montrent un état d'esprit que nous reconnaissons comme étant supérieur. Nous voulons alors les imiter.

Au fil de l'Histoire, plusieurs symboles de cette sagesse nous ont inspirés et guidés : Joseph, de l'Ancien Testament, qui pouvait lire dans le cœur des hommes et prédire l'avenir ; Socrate, de la Grèce antique, qui nous apprit à être moins bêtes et plus conséquents dans nos pensées ; le brillant stratège Zhuge Liang, de la Chine ancienne, qui pouvait prédire les moindres mouvements de l'ennemi ; des dirigeants comme la reine Élisabeth I^{re} et Abraham Lincoln, qui étaient connus pour le succès de leurs stratégies à long terme ; le très patient et perspicace scientifique Charles Darwin, qui exposa les effets du temps sur l'évolution de tous les êtres vivants ; et Warren Buffett, l'investisseur qui a le mieux réussi de l'Histoire, dont le pouvoir se fonde sur sa perspective clairvoyante.

Évitez si possible les contacts prolongés avec les individus ayant un cadre temporel réduit, qui passent leur temps à réagir, et efforcez-

vous de vous associer à des personnes ayant une conscience temporelle étendue.

Quatre signes de manque de vision et quelques stratégies pour les surmonter

La plupart d'entre nous s'imaginent adopter une vision à long terme ; après tout, nous avons des objectifs, des plans. Mais en réalité, nous nous leurrons. Cela apparaît clairement quand nous évoquons avec d'autres personnes *leurs* projets et stratégies pour le futur proche ou plus éloigné : nous sommes souvent frappés par leur manque de précision et l'absence de réflexion profonde qu'elles consacrent généralement à ces projets. Il s'agit davantage d'espoirs et de souhaits, et dans la précipitation des événements immédiats, quand nous sommes exposés à la pression et au besoin de réagir, ces objectifs et ces projets peu solides sont facilement abandonnés. En règle générale, nous improvisons et nous réagissons face aux événements alors que nous ne disposons pas de suffisamment d'informations. Globalement, nous sommes dans le déni parce qu'il est difficile de prendre du recul sur notre propre processus de prise de décision.

La meilleure façon d'en venir à bout est de reconnaître les signes évidents du manque de vision dans notre existence. Comme pour la plupart des éléments de la nature humaine, la prise de conscience est essentielle. Ce n'est que si nous voyons ces signes que nous pourrons les combattre. Voici les quatre manifestations les plus répandues de la pensée à court terme :

1. Les conséquences inattendues. L'Histoire regorge d'une infinité d'exemples de ce phénomène. Dans la Rome antique, un

groupe d'hommes fidèles à la République craignaient que Jules César n'instaure une dictature permanente et n'établisse une monarchie. En 44 avant J.-C., ils prirent la décision de l'assassiner et de restaurer la République. Dans le chaos qui s'ensuivit, le pouvoir resta vacant et Octave, petit-neveu de César, s'en empara rapidement et mit définitivement un terme à la République en établissant une monarchie de fait. Après la mort de César, il devint clair que ce dernier n'avait jamais voulu instaurer de système monarchique. Les conspirateurs engendrèrent précisément ce qu'ils avaient tenté d'empêcher.

Dans l'Inde du XIX^e^ siècle, sous le régime colonial britannique, les autorités décrétèrent qu'il y avait trop de cobras venimeux dans les rues de Delhi, mettant en danger la vie des résidents britanniques et de leurs familles. Pour y remédier, ils offrirent une récompense pour tous les cobras morts rapportés par les habitants. Bientôt, les entrepreneurs locaux se mirent à élever des cobras pour les tuer et empocher la récompense. Le gouvernement en eut vent et annula le programme. Dans une réaction de colère contre les autorités, les éleveurs décidèrent de relâcher les cobras dans les rues, ce qui aboutit au triplement de leur population présente avant la mise en œuvre du programme gouvernemental.

D'autres exemples notoires incluent le 18^e^ amendement instaurant la Prohibition aux États-Unis, en 1920, qui avait pour but de stopper le fléau de l'alcoolisme, mais qui eut seulement pour effet d'augmenter la consommation d'alcool ; et l'attaque surprise sur Pearl Harbor par les Japonais en 1941, censée décimer d'un coup la force navale américaine et mettre l'Amérique à genoux. À la place, cela choqua l'opinion publique américaine qui sortit de son profond isolationnisme et entraîna la mobilisation générale de la main-

d'œuvre et des ressources du pays non seulement pour battre les Japonais, mais aussi pour anéantir définitivement sa force militaire. Le succès de l'attaque produisit le contraire du résultat visé.

Nous pouvons trouver des exemples moins dramatiques dans notre vie quotidienne. Nous essayons de contrôler un adolescent rebelle en fixant des limites à son comportement, ce qui a pour effet de le rendre encore plus rebelle et incontrôlable. Nous essayons de remonter le moral d'une personne déprimée en lui montrant que sa vie n'est pas si terrible et que le soleil brille, mais nous constatons que cela a seulement pour effet de la déprimer davantage. Elle se sent maintenant coupable de ses sentiments, inutile et plus seule encore dans son malheur. Une épouse aimerait que son mari se confie davantage à elle. Dans l'espoir d'instaurer plus d'intimité, elle lui demande à quoi il pense, ce qu'il s'est passé durant sa journée, etc. Il l'interprète comme de l'indiscrétion et se ferme encore plus, ce qui rend sa femme d'autant plus soupçonneuse et l'incite à enquêter, ce qui le pousse à se fermer davantage.

La cause de ce syndrome qui remonte à la nuit des temps est relativement simple : alarmés par un événement du présent, nous nous précipitons sur une solution sans réfléchir véritablement au contexte, aux racines du problème, aux éventuelles conséquences inattendues qui pourraient s'ensuivre. Parce que nous réagissons surtout au lieu de réfléchir, nos actes se fondent sur des informations insuffisantes – César ne prévoyait pas d'instaurer la monarchie ; les pauvres de Delhi méprisaient les autorités coloniales et n'apprécièrent pas de perdre de l'argent ; les Américains étaient prêts à entrer en guerre s'ils étaient attaqués. Lorsque nous fonctionnons avec une perspective aussi partielle, cela aboutit à toutes sortes d'effets pervers. Dans tous ces cas, le simple fait de prendre un peu de recul

aurait révélé les éventuelles conséquences négatives qui ont paru évidentes *a posteriori* : par exemple, offrir une récompense pour des cobras morts aurait forcément comme effet d'encourager les plus pauvres à en élever.

Invariablement, dans ces cas, la pensée humaine est remarquablement simpliste et fainéante : assassiner César pour instaurer la République, l'action A aboutit au résultat B. Une variation sur ce thème, qui est relativement répandue dans le monde moderne, est de croire que si les gens ont de bonnes intentions, il devrait en résulter de bonnes choses. Si un politicien est honnête et bien intentionné, il obtiendra les résultats souhaités. En fait, les bonnes intentions aboutissent souvent à ce que l'on appelle des *effets cobra*, parce que les gens qui ont les intentions les plus nobles sont souvent aveuglés par des sentiments de suffisance et ne tiennent généralement pas compte des motivations complexes et souvent malveillantes des autres.

La pensée inconséquente est un véritable fléau dans le monde actuel, qui ne fait que s'aggraver avec la vitesse et la facilité d'accès aux informations donnant aux gens l'illusion d'être informés et d'avoir mûrement réfléchi. Voyez les guerres dévastatrices, comme l'invasion de l'Iraq en 2003, les tentatives de blocage du gouvernement américain pour des victoires politiques à court terme, le nombre croissant de bulles financières, que ce soit dans les high-tech ou dans l'immobilier. Ce phénomène est lié à une déconnexion graduelle de l'Histoire elle-même, car les gens ont tendance à voir les événements présents comme si c'étaient des manifestations isolées dans le temps.

Que faut-il comprendre ici ? Tous les phénomènes de ce monde sont complexes par nature. Les gens que l'on côtoie eux aussi sont

complexes. Tout acte entraîne un enchaînement illimité de réactions. Ce n'est jamais si simple que A mène à B qui mène à C qui mène à D, etc. D'autres acteurs interviendront dans l'histoire et il est difficile de prédire leurs motivations et leurs réactions. Il est impossible de prévoir ces enchaînements et de maîtriser totalement les conséquences. Mais en rendant votre pensée plus conséquente, vous pouvez au moins prendre conscience des répercussions négatives les plus évidentes qui pourraient en découler ; cela fait souvent toute la différence entre la réussite et l'échec. Vous voulez une réflexion approfondie, imaginant les permutations à plusieurs degrés, aussi loin que votre esprit puisse aller.

Souvent, l'exécution de ce processus vous convaincra de la sagesse de ne rien faire, d'attendre. Qui sait ce qu'il serait advenu si les conspirateurs avaient procédé ainsi et choisi d'attendre que César disparaisse de mort naturelle ou au combat ?

Si ce mode de pensée est important pour les individus, il peut être plus crucial encore pour les grandes entreprises où il y a beaucoup en jeu pour beaucoup de gens. Dans n'importe quel groupe ou équipe, désignez au moins une personne dont la responsabilité sera de recenser toutes les conséquences possibles d'une stratégie ou d'une ligne de conduite, de préférence quelqu'un ayant une prédisposition au scepticisme ou à la prudence. Vous ne risquez pas d'aller trop loin dans ce processus et le temps et l'argent dépensés seront bien récompensés, car vous éviterez les catastrophes potentielles et bâtirez des plans plus solides.

2. L'enfer tactique. Vous vous trouvez empêtré dans des luttes ou combats qui semblent mener à une impasse, mais vous avez le sentiment d'y avoir déjà investi tant de temps et d'énergie qu'abandonner serait un immense gâchis. Vous avez perdu de vue vos

objectifs à long terme, ce pour quoi vous vous battez vraiment. À la place, l'enjeu est désormais d'affirmer votre égo et de prouver que vous avez raison. Nous voyons souvent cette dynamique dans les querelles de couple : le but n'est plus de réparer la relation, mais d'imposer son point de vue. Parfois, lorsque vous êtes pris dans ces disputes, vous avez le sentiment d'être sur la défensive, d'agir de façon mesquine, vous êtes happé dans une spirale descendante. C'est le signe presque évident que vous êtes tombé dans un enfer tactique. Notre esprit est conçu pour la pensée stratégique – pour calculer plusieurs coups d'avance afin d'atteindre nos objectifs. Dans l'enfer tactique, vous ne pouvez jamais prendre suffisamment de recul pour réfléchir de cette façon. Vous réagissez en permanence aux mouvements de tel ou tel individu, empêtré dans ses drames et ses émotions, tournant en rond.

La seule solution est de prendre temporairement ou définitivement vos distances par rapport à ces batailles, surtout si elles sont menées sur plusieurs fronts. Vous avez besoin de vous détacher et de prendre du recul. Demandez à votre égo de se calmer. Rappelez-vous que gagner une dispute ou prouver que vous avez raison ne vous mène nulle part à long terme. Gagnez par vos actes, non par vos mots. Recommencez à penser à vos objectifs à long terme. Créez une échelle de valeurs et de priorités dans votre vie, rappelez-vous ce qui est vraiment important pour vous. Si vous déterminez qu'une bataille particulière est effectivement importante, en vous montrant plus détaché, vous pourrez désormais envisager une réponse plus stratégique.

Bien souvent, vous vous rendrez compte que certains combats n'en valent finalement pas la peine. C'est un gâchis d'énergie et de temps précieux qui devrait figurer au sommet de votre échelle de

valeurs. Il vaut toujours mieux abandonner une bataille perdue d'avance, même si vous vous y êtes profondément investi personnellement. Votre énergie et votre esprit sont à considérer en priorité. Le fait de vous sentir mesquin, frustré, peut avoir des conséquences fâcheuses sur votre capacité à penser stratégiquement et à atteindre vos objectifs. Effectuez le processus décrit plus haut pour prendre naturellement du recul et mobiliser votre esprit sur le plan stratégique. Et dans la vie comme à la guerre, les stratèges l'emporteront toujours sur les tacticiens.

3. La fièvre de la bande du téléscripteur. Durant les jours qui précédèrent le krach de Wall Street, en 1929, beaucoup de gens devinrent accros au boursicotage et cette addiction se matérialisait par un élément physique — le son de la bande du téléscripteur qui enregistrait électroniquement toutes les fluctuations du cours des actions. Ce bruit de cliquetis indiquait qu'il se passait quelque chose, que quelqu'un vendait ou achetait et faisait fortune. Beaucoup de gens étaient attirés par le bruit lui-même qui était comparable aux battements de cœur de Wall Street. La bande du téléscripteur n'existe plus de nos jours. À la place, beaucoup d'entre nous sont devenus accros au fil d'actualités qui évolue de minute en minute, aux « dernières tendances », au flux Twitter qui s'accompagne souvent d'un ping, aux effets également narcotiques. Nous avons le sentiment d'être connectés au flux même de la vie, au fil des événements en temps réel et aux autres personnes qui suivent les mêmes messages instantanés.

Ce besoin d'être instantanément informé possède un dynamisme intrinsèque. Une fois que nous nous attendons à recevoir des informations rapidement, nous ne pouvons plus revenir au rythme moins effréné d'avant. En fait, nous éprouvons le besoin de recevoir

plus d'informations plus rapidement. Une telle impatience tend à se répercuter dans d'autres aspects de notre existence – conduire, lire un livre, regarder un film. Notre capacité de concentration diminue, ainsi que notre tolérance envers les obstacles qui pourraient se dresser sur notre route.

Nous pouvons tous identifier des signes de cette impatience dans notre propre existence. En revanche, ce que nous ne reconnaissons pas, c'est l'effet pervers que cela exerce sur notre pensée. Les tendances actuelles – dans les affaires ou en politique – sont imbriquées dans des tendances plus larges qui se déroulent sur plusieurs semaines ou mois. Ces plus longues périodes ont tendance à révéler les faiblesses et les forces relatives d'un investissement, d'une idée stratégique, d'une équipe de sport ou d'un candidat politique, qui sont souvent le contraire de ce que nous voyons dans les micro-tendances du moment. Pris isolément, un sondage ou le cours d'une action ne nous disent pas grand-chose sur ces forces et ces faiblesses. Ils nous donnent l'impression trompeuse que ce qui est révélé dans le présent ne fera que se renforcer avec le temps. Il est normal de vouloir suivre l'actualité, mais fonder ses moindres décisions sur ces instantanés du moment présent, c'est courir le risque de mal interpréter l'ensemble du tableau.

De plus, les gens ont tendance à réagir et à surréagir aux changements négatifs ou positifs dans le présent, et cela devient d'autant plus dur de résister pour ne pas céder à notre tour à la panique ou à l'exubérance.

Voyez ce à quoi Abraham Lincoln fut confronté à une époque où la technologie ne faisait pas autant rage. Lorsque la Guerre civile éclata, il regarda l'ensemble du tableau – d'après ses estimations, le Nord devait l'emporter parce qu'il pouvait compter sur plus

d'hommes et de ressources. Le seul danger était le temps. Lincoln avait besoin de temps pour transformer les troupes de l'Union en force combattante ; il avait aussi besoin de temps pour trouver des généraux qui soient capables de mener la guerre comme il l'entendait. Mais si trop de temps passait et s'il n'y avait pas de victoires majeures, l'opinion publique pourrait se retourner contre l'effort et une fois que les rangs nordistes se diviseraient, Lincoln aurait la tâche impossible. Il lui fallait de la patience, mais aussi des victoires sur le champ de bataille.

Durant la première année de la guerre, les nordistes essuyèrent une importante défaite à Bull Run et, soudain, presque tous s'interrogèrent sur la compétence du président. Même les plus pondérés, comme l'éditeur Horace Greeley, pressaient le président de négocier la paix. D'autres l'enjoignaient de rassembler toutes les forces dont le Nord pouvait disposer pour frapper un grand coup et écraser le Sud, même si l'armée n'y était pas encore prête.

La pression s'intensifia car le Nord ne parvenait pas à décrocher de solide victoire jusqu'à ce qu'enfin, le général Ulysses S. Grant mette fin au siège de Vicksburg, en 1863, bientôt suivi par la victoire à Gettysburg menée par le général George Meade. Et là, soudain, Lincoln fut acclamé comme un génie. Mais, six mois plus tard, tandis que Grant s'enlisait dans sa poursuite de l'Armée confédérée menée par le général Robert E. Lee et que les victimes étaient toujours plus nombreuses, le sentiment de panique fit son retour. Une fois encore, Greeley exhorta aux négociations avec le Sud. La réélection de Lincoln cette même année semblait compromise. Il était devenu très impopulaire. La guerre traînait en longueur. Sentant le poids immense qui pesait sur ses épaules, à la fin du mois d'août 1864, Lincoln rédigea une lettre énonçant les conditions de la paix qu'il

proposerait au Sud. Mais cette nuit-là, il eut honte de s'avouer vaincu et cacha la lettre dans un tiroir. Il suffisait que le vent tourne, se disait-il, et le Sud serait écrasé. Une semaine plus tard, le général William Tecumseh Sherman entra dans Atlanta et tous les doutes concernant Lincoln s'évanouirent à tout jamais.

Grâce à sa réflexion à long terme, Lincoln avait correctement évalué les forces et les faiblesses relatives des deux camps et la tournure que prendrait la guerre. Tous les autres furent happés par les nouvelles transmises au jour le jour depuis le champ de bataille. Certains voulaient négocier, d'autres accélérer brutalement l'effort, mais toutes ces réactions s'appuyaient sur des revers de fortune momentanés. Un homme plus faible aurait cédé face à de telles pressions et la guerre se serait terminée tout autrement. L'écrivaine Harriet Beecher Stowe, qui rendit visite à Lincoln en 1864, écrira de lui : « Entouré par toutes sortes de revendications contradictoires, par des traîtres, des hommes sans conviction et des pleutres, par des hommes des États limitrophes et des États libres, par des abolitionnistes et des conservateurs radicaux, il les écouta tous, pesa leurs paroles à tous, attendit, observa, céda une fois aux uns et une fois aux autres, mais globalement, il continua à suivre son cap, inflexible, honnête, pour mener le navire national à bon port. »

Lincoln est notre modèle à tous et l'antidote à la fièvre. En premier lieu, nous devons apprendre la patience, qui est semblable à un muscle qui doit être renforcé par l'entraînement et la répétition. Lincoln était un homme extrêmement patient. Lorsque nous sommes confrontés à n'importe quel problème ou obstacle, nous devons suivre son exemple et faire l'effort de ralentir et de prendre du recul, d'attendre un jour ou deux avant de passer à l'action. Ensuite, lorsque nous sommes confrontés à des questions qui ont de l'importance,

nous devons avoir une vision claire de nos objectifs à long terme et de la façon de les atteindre. Cela implique notamment d'être capables d'évaluer les forces et les faiblesses relatives des parties concernées. Une telle clairvoyance nous permet de résister aux réactions émotionnelles excessives de ceux qui nous entourent. Enfin, il est important d'avoir foi dans le fait que le temps finira par nous donner raison et de garder nos résolutions.

4. Perdu dans les broutilles. Vous êtes submergé par la complexité de votre travail. Vous ressentez le besoin de maîtriser tous les détails et toutes les tendances globales afin de mieux contrôler les choses, mais vous êtes noyé sous les informations. Si vous ne parvenez qu'à voir l'arbre qui cache la forêt, c'est le signe évident que vous avez perdu le sens des priorités – quels faits sont plus importants, quels problèmes ou détails nécessitent plus d'attention ?

Le symbole de ce syndrome ne peut être que le roi Philippe II d'Espagne (1527-1598). Il avait un appétit insatiable de paperasse et souhaitait ardemment maîtriser toutes les facettes du gouvernement. Cela lui donnait le sentiment d'être aux commandes mais, finalement, c'est ce qui lui fit perdre le contrôle. Il ergotait sur l'emplacement des toilettes dans son nouveau château d'Escorial et sur leur distance exacte par rapport aux cuisines ; il passait des jours à tergiverser sur la façon dont il fallait s'adresser à certains membres du clergé et les rémunérer. Mais il pouvait tout aussi bien ne pas prêter suffisamment attention à des informations importantes à propos d'espions ou à des questions se rapportant à la sécurité nationale. Scrutant des piles de rapports sur l'état de l'armée turque, il pensait y voir le signe d'une grande faiblesse et décida de déclarer la guerre aux Turcs. Il avait commis une erreur de jugement. La guerre durerait dix-huit ans, sans avoir de règlement définitif, et assécherait les finances de l'Espagne.

Un processus similaire se produisit en relation avec l'Angleterre. Le roi devait lire les moindres comptes rendus sur l'état de la marine anglaise, le soutien du peuple à la reine Élisabeth, le plus infime détail sur les finances du pays et ses défenses côtières. Après des années de telles études, en 1588, il décida de lancer son armada contre l'Angleterre, certain qu'après l'avoir suffisamment renforcée, l'Espagne serait la plus forte. Mais il omit de prêter attention aux bulletins météorologiques, qui jouent pourtant un rôle essentiel – puisqu'une tempête pouvait signifier la destruction de l'armada. Il omit aussi ce fait essentiel : le temps qu'il compile et assimile suffisamment d'informations sur les Turcs ou l'Angleterre, la situation avait changé. Alors même qu'il semblait extrêmement porté sur les détails, il ne maîtrisait jamais vraiment tout. Au fil des ans, Philippe encombra son esprit de tant de lectures qu'il se mit à souffrir de fréquents maux de tête et d'étourdissements. Sa capacité de réflexion s'en trouva certainement diminuée et il prit des décisions qui finirent par conduire directement au déclin irréversible de l'empire espagnol.

Par certains côtés, vous ressemblez probablement plus au roi Philippe II que vous ne l'imaginez. Dans votre vie, vous faites probablement attention à des détails qui vous paraissent importants tout en ignorant les bulletins météo qui peuvent vouer votre projet à l'échec. Comme Philippe, vous avez tendance à absorber des informations sans tenir compte de vos priorités, ce qui est finalement vraiment important. Mais le cerveau a ses limites. L'assimilation d'une quantité trop importante d'informations conduit à la fatigue mentale, à la confusion et à un sentiment d'impuissance. Tout semble revêtir le même niveau d'importance – l'emplacement des toilettes et une éventuelle guerre contre les Turcs. Vous avez besoin d'un système de filtre mental fondé sur une échelle de priorités et sur vos objectifs à long terme. Savoir ce que vous voulez accomplir en fin de compte

vous aidera à faire le tri entre l'essentiel et le superflu. Vous n'avez pas besoin de connaître tous les détails. Vous devez parfois déléguer – laissez vos subordonnés se charger de la collecte des informations. Souvenez-vous que vous parviendrez à un meilleur contrôle sur les événements grâce à une évaluation réaliste de la situation, et c'est là la principale difficulté d'un cerveau qui se noie dans les broutilles.

L'être humain clairvoyant

La plupart d'entre nous vivent dans un cadre temporel relativement étroit. Nous associons généralement le passage du temps à des aspects négatifs – le vieillissement et l'approche de la mort. Instinctivement, nous évitons de trop penser au futur et au passé, car cela nous rappelle le passage du temps. Pour ce qui concerne l'avenir, nous pouvons essayer de réfléchir à la tournure que prendront nos projets d'ici un an ou deux, mais notre pensée ressemble plus à un rêve, à un souhait, qu'à une analyse approfondie. Pour ce qui concerne le passé, nous pouvons avoir gardé des souvenirs plaisants ou malheureux de l'enfance et des années qui suivirent mais, en général, le passé nous déroute. Nous changeons tellement d'une année sur l'autre que celui que nous étions il y a cinq, dix ou vingt ans peut nous sembler totalement étranger. Nous n'avons pas vraiment de sentiment cohérent de notre identité, de sentiment de lien entre les versions de nous-mêmes à cinq ans et à trente-cinq ans.

Ne souhaitant pas nous aventurer trop loin dans cette direction, nous vivons surtout dans le présent. Nous réagissons face à ce que nous voyons et entendons, et envers ce à quoi les autres réagissent. Nous vivons pour les plaisirs immédiats qui nous distraient du passage du temps et qui nous donnent le sentiment d'être plus vivants. Mais il y a un prix à payer pour tout cela. Réprimer l'idée de

la mort et du vieillissement crée une anxiété sous-jacente permanente. Nous ne venons pas à bout de la réalité. Réagir en permanence aux événements dans le présent nous fait faire des montagnes russes – nous montons ou descendons sous l'effet du hasard. Cela ne fait qu'empirer notre anxiété puisque la vie semble passer si vite dans la précipitation des événements.

Votre tâche, en tant qu'étudiant de la nature humaine et individu aspirant à exploiter le potentiel supérieur de l'animal humain, est d'élargir autant que possible votre relation au temps et de le ralentir. Cela signifie que vous ne voyez pas le passage du temps comme un ennemi, mais comme votre allié. Chaque stade de la vie a ses avantages – ceux de la jeunesse sont les plus évidents, mais avec l'âge viennent de plus vastes perspectives. Vous n'avez pas peur de vieillir. La mort aussi est votre amie (voir le chapitre 18). Elle vous motive à profiter au maximum de chaque instant, elle vous donne un sentiment d'urgence. Le temps est votre professeur et votre maître. Cela vous affecte profondément au présent. La prise de conscience du fait que, d'ici un an, le problème auquel vous êtes actuellement confronté ne paraîtra pas si important vous aidera à apaiser votre anxiété et à revoir vos priorités. Sachant que le temps révélera les faiblesses de vos projets, vous faites davantage preuve de prudence et de discernement.

En lien avec le futur, vous réfléchissez intensément à vos objectifs à long terme. Ce ne sont pas de vagues rêves, mais des buts concrets et vous avez tracé un chemin pour les atteindre. En lien avec le passé, vous éprouvez un profond sentiment de connexion avec votre enfance. Oui, vous changez en permanence, mais ces changements sont superficiels et créent l'illusion d'une réelle transformation. En réalité, votre caractère a été fixé durant vos premières années (voir le

chapitre 4), en même temps que vos penchants pour certaines activités, vos goûts et vos dégoûts. En vieillissant, ce caractère ne fait que devenir plus prononcé. Vous sentir organiquement connecté à l'individu que vous étiez autrefois vous donne un fort sentiment d'identité. Vous savez ce que vous aimez et ce que vous n'aimez pas, vous savez qui vous êtes. Cela vous aidera à préserver votre amour-propre, ce qui est essentiel pour éviter de tomber dans le narcissisme et pour vous aider à développer de l'empathie (voir le chapitre 2). De même, vous ferez davantage attention aux erreurs et aux leçons tirées du passé, que ceux qui sont enfermés dans le présent ont tendance à réprimer.

Comme tout le monde, vous aimez le présent et ses plaisirs fugaces. Vous n'êtes pas un moine. Vous vivez dans l'instant et vous suivez le cours de votre existence. Mais vous tirez davantage de plaisir du fait d'atteindre vos objectifs à long terme et de surmonter l'adversité. Cette relation étendue avec le temps exercera son effet sur vous. Vous serez plus calme, plus réaliste, davantage en harmonie avec les choses importantes. Cela fera aussi de vous un plus fin stratège, capable de résister aux réactions excessives inévitables des autres face aux événements qui se produisent dans le présent, et vous saurez voir plus loin dans le futur. C'est une force potentielle dans laquelle nous, les êtres humains, venons seulement de commencer à puiser.

Les années enseignent ce que les jours ne savent pas.

Ralph Waldo Emerson

7

Brisez les résistances d'autrui en le confortant dans ses opinions

La loi de la défensive

La vie est dure et les gens sont en rivalité. Nous devons naturellement veiller à nos propres intérêts. Nous voulons aussi nous sentir indépendants, être notre propre maître. C'est pourquoi, lorsque d'autres tentent de nous persuader de changer, nous nous mettons sur la défensive et nous leur résistons. Le fait de céder est en contradiction avec notre besoin de nous sentir autonomes. Par conséquent, pour éviter que les gens ne s'enferment dans ces positions défensives, vous devez leur faire croire qu'ils agissent de leur plein gré. Le fait de créer un sentiment de chaleur mutuelle aide à atténuer les résistances de vos interlocuteurs et à leur donner envie de coopérer. N'attaquez jamais les gens pour leurs convictions et ne remettez pas en cause leur intelligence ou leur bonté – cela ne fera que renforcer leur attitude défensive et vous rendra la tâche impossible. Donnez-leur le sentiment qu'en faisant ce que vous voulez, ils

se montrent nobles et altruistes – l'appât ultime. Apprenez à domestiquer votre propre obstination. Libérez votre esprit de toute attitude défensive et montrez-vous ouvert afin de déchaîner vos facultés créatives.

Le jeu d'influence

En décembre 1948, le sénateur du Texas, Tom Connally, reçut la visite du second sénateur de l'État qui avait été récemment élu, Lyndon Baines Johnson (1908-1973). Johnson avait auparavant occupé pendant douze ans le poste de représentant des démocrates au Congrès, ce qui lui avait valu la réputation d'être un politicien aux dents longues, impatient de réaliser ses ambitions. Il pouvait se montrer impétueux, buté, voire un peu insistant.

Connally le savait, mais il voulait se faire sa propre opinion. Il étudia attentivement le jeune homme (ils avaient trente et un ans d'écart). Il l'avait déjà rencontré et l'avait trouvé assez malin. Mais après avoir échangé quelques plaisanteries, Johnson révéla sa véritable motivation : il espérait obtenir un siège dans l'un des trois plus prestigieux comités du Sénat – les Dotations, les Finances ou les Affaires étrangères. Connally siégeait dans deux d'entre eux en tant qu'expert. Johnson semblait suggérer qu'en tant que Texan, Connally pourrait l'aider à parvenir à ses fins. Connally eut le sentiment que le jeune ambitieux n'avait pas la moindre idée du fonctionnement du système sénatorial et il décida de le remettre à sa place sans tarder.

Se comportant comme s'il faisait une grande faveur à Johnson, il lui proposa de l'aider à obtenir un siège au comité de l'Agriculture, ne sachant que trop bien que Johnson trouverait cela insultant – c'était l'un des comités les moins convoités. Retournant le couteau dans la

plaie, Connally ajouta qu'il avait suivi la carrière sénatoriale de Johnson et l'avait entendu s'exclamer à de nombreuses reprises qu'il était l'ami des fermiers. C'était donc l'occasion de le prouver. Le comité de l'Agriculture lui conviendrait parfaitement. Johnson ne parvint pas à cacher son mécontentement et s'agita sur sa chaise. Connally lui assena le coup de grâce : « Ensuite, Lyndon, lorsque tu auras été un certain temps au Sénat, tu pourras briguer le comité des Affaires étrangères ou des Finances pour rendre un *réel* service public. » Et par « un certain temps », Connally voulait dire entre douze et vingt ans, le temps qu'il fallait habituellement à un sénateur pour accumuler suffisamment d'influence. C'est ce que l'on appelait l'ancienneté et c'était la règle du jeu. Il avait fallu près de vingt ans à Connally pour décrocher ses postes dans des comités aussi convoités.

Durant les semaines qui suivirent, la rumeur se répandit rapidement parmi les sénateurs qu'il fallait garder un œil sur Johnson parce qu'il pouvait se montrer irascible. Quand ils le rencontrèrent pour la première fois, après sa prise de fonctions officielle, ils furent donc agréablement surpris. Ils ne s'attendaient pas du tout à ça. C'était un modèle de politesse et il se montrait extrêmement respectueux. Il leur rendait souvent visite dans leurs bureaux. Il s'annonçait à la secrétaire, puis attendait patiemment, parfois pendant une heure, jusqu'à ce qu'ils le fassent entrer. Ça ne semblait pas le déranger – il s'occupait en lisant ou en prenant des notes. Une fois à l'intérieur, il demandait au sénateur des nouvelles de sa femme et de sa famille ou de ses équipes favorites – il était clair qu'il s'était bien renseigné sur le sénateur en question. Il n'hésitait pas à pratiquer l'autodérision, par exemple en se présentant sous le nom de « Lyndon le raz-de-marée » – tout le monde savait pertinemment qu'il avait remporté l'élection de justesse.

Mais, généralement, il venait pour parler affaires et obtenir des conseils. Il posait des questions à propos d'une loi ou d'une procédure sénatoriale et il écoutait la réponse avec une attention à la fois frappante et charmante, presque à la manière d'un enfant. Ses grands yeux marron demeuraient fixés sur le sénateur en question et, le menton posé dans la main, il hochait parfois la tête, puis posait une autre question. Les sénateurs rapportaient qu'il était extrêmement attentif parce qu'il suivait invariablement leurs conseils ou rapportait leurs paroles en citant toujours leur auteur. Il prenait congé en les remerciant chaleureusement pour leur temps et pour les précieux renseignements qu'ils lui avaient fournis. Il ne pouvait pas s'agir de la tête brûlée dont on leur avait tant parlé et le contraste était tout à son avantage.

Les sénateurs le voyaient souvent au Sénat et, contrairement aux autres membres de l'institution, il assistait à toutes les séances et passait beaucoup de temps à son bureau. Il prenait des notes. Il était désireux de tout savoir sur les procédures sénatoriales – qui étaient bien ennuyeuses, mais qui semblaient pourtant le captiver. Cependant, il était loin d'être idiot. Quand les sénateurs le croisaient dans les couloirs ou au vestiaire, il avait toujours une bonne blague ou une anecdote amusante à raconter. Il avait passé sa jeunesse dans une zone rurale défavorisée et, même s'il avait reçu une bonne éducation, il employait un langage haut en couleur et à l'humour incisif d'un fermier texan et d'un travailleur immigré. Les sénateurs le trouvaient amusant. Même Tom Connally dut admettre qu'il s'était trompé sur son compte.

Les plus vieux sénateurs, qui, à l'époque, étaient surnommés les Old Bulls (« les Vieux Taureaux »), appréciaient tout particulièrement Lyndon Johnson. Même s'ils occupaient des postes à grandes

responsabilités du fait de leur ancienneté, ils se sentaient souvent en situation précaire à cause de leur âge (certains avaient plus de quatre-vingts ans) et de leurs capacités physiques et mentales. Mais voilà que Johnson se rendait souvent à leur bureau dans le but d'acquérir leur sagesse.

Un vieux sénateur démocrate appréciait tout particulièrement Johnson – Richard Russell, de Géorgie. Il n'avait que onze ans de plus que Johnson, mais il était au Sénat depuis 1933 et était devenu l'un de ses membres les plus influents. Ils s'étaient rencontrés parce que Johnson avait demandé et obtenu un siège au comité des Services armés, dont Russell était le deuxième membre le plus ancien. Russell croisait Johnson au vestiaire, dans les couloirs, au Sénat ; il avait l'impression qu'il était partout. Et comme Johnson se rendait au bureau de Russell presque quotidiennement, ce dernier en vint à apprécier sa présence. Comme Russell, Johnson parlait surtout affaires et posait plein de questions sur d'obscures procédures sénatoriales. Il se mit à surnommer Russell « le Vieux Maître » et il disait souvent : « C'est une leçon du Vieux Maître et je m'en souviendrai. »

Russell était l'un des rares sénateurs qui soient restés célibataires. Il n'admit jamais se sentir seul, mais il passait le plus clair de son temps à son bureau du Sénat, même le dimanche. Comme Johnson était souvent dans le bureau de Russell à discuter d'affaires et d'autres jusqu'au soir, il invitait parfois Russell à dîner chez lui en lui disant que son épouse, Lady Bird, était une excellente cuisinière, surtout lorsqu'elle préparait des plats du Sud. Les premières fois, Russell refusa poliment, puis, enfin, il céda et il ne tarda pas à avoir ses habitudes chez les Johnson. Lady Bird était charmante et il apprit rapidement à l'apprécier.

Peu à peu, les liens entre Russell et Johnson se resserrèrent. Russell était fan de base-ball et, pour son plus grand plaisir, Johnson lui avoua avoir lui aussi un faible pour ce sport. Ils allèrent donc assister ensemble aux matchs des Washington Senators. Il ne passait pas un jour sans qu'ils se voient puisqu'ils étaient souvent les deux seuls sénateurs qui passaient le week-end à leur bureau. Ils semblaient avoir de nombreux centres d'intérêt en commun, comme la guerre de Sécession, et ils étaient du même avis sur tant de sujets chers aux démocrates du Sud, comme leur opposition sur le fait d'accorder le droit de vote aux Noirs.

Bientôt, Russell se mit à vanter les mérites du jeune sénateur comme « un jeune homme plein de potentiel » avec une capacité de travail égale à la sienne. Johnson était le seul jeune sénateur qu'il qualifia de « disciple » au cours de sa longue carrière. Mais leur amitié était plus profonde que cela. Après avoir participé à une chasse que Johnson avait organisée au Texas, Russell lui écrivit : « Depuis mon retour, je me demande si je vais finir par me réveiller et découvrir que mon voyage au Texas n'était qu'un rêve. Tout était tellement parfait qu'il est difficile de concevoir que cela puisse arriver dans la vraie vie. »

En 1950, la guerre de Corée éclata et le comité des Services armés fut fortement sollicité pour constituer un sous-comité afin de réfléchir à l'éventualité d'une ingérence militaire américaine. Un sous-comité de ce type avait été formé durant la Seconde Guerre mondiale et présidé par Harry Truman ; c'est grâce à cette présidence que Truman s'était fait connaître et avait pu se faire élire. Le président actuel du comité des Services armés était le sénateur Millard Tydings, du Maryland. Tydings assurerait naturellement la présidence du sous-comité puisque ce serait un formidable vecteur de publicité.

Tydings devant faire campagne pour sa réélection cette année-là, Johnson lui proposa de présider le sous-comité jusqu'à l'élection, ce qui permettrait à Tydings de se consacrer à sa victoire électorale. Ensuite, il s'écarterait au profit de Tydings. Ce dernier, désireux de protéger les pouvoirs qu'il avait acquis, déclina l'offre de Johnson. C'est alors que Dick Russell le rencontra et réussit à le convaincre de changer d'avis. Johnson fut nommé président, ce qui était surprenant pour un sénateur qui n'occupait son poste que depuis un an et demi, et il put le rester pendant un certain temps puisque Tydings ne fut pas réélu.

En tant que président, Johnson recevait soudain une exposition médiatique nationale et les journalistes qui couvraient le Sénat découvrirent qu'il excellait dans l'art de manipuler la presse. Il protégeait soigneusement les travaux du sous-comité et n'autorisait aucune fuite. Il entourait son travail d'un voile de mystère et de drame, donnant l'impression que le comité découvrait des choses pas très glorieuses sur l'armée. Il diffusait des informations et des rapports au compte-gouttes à un groupe de journalistes influents triés sur le volet, qui avaient écrit des articles lui ayant plu. Les autres journalistes devaient se battre pour les rares miettes qu'il daignait leur donner.

Le jeune sénateur fascinait la presse – il était dur, mais se montrait sympathique envers le rôle des journalistes. Et, surtout, il savait leur donner de bonnes histoires. Bientôt, certains le décrivirent comme un patriote zélé, une future force politique sur laquelle il faudrait compter. Désormais, Russell pouvait défendre comme il se doit le soutien qu'il apportait à Johnson – le sénateur du Texas avait fait du bon travail et avait réussi à redorer l'image du Sénat.

En mai et juin 1951, Johnson et Russell travaillèrent en étroite collaboration sur le retrait du général MacArthur de Corée. Russell voyait travailler les assistants de Johnson et était étonné de leur efficacité. Ils étaient bien plus nombreux et mieux organisés que les siens, ce qui lui donna l'impression d'être en décalage par rapport à son temps. Mais Johnson, comme s'il avait perçu ses réflexions, aida Russell à moderniser sa propre équipe. Il lui donna librement accès aux équipes juridiques et de relations publiques qu'il avait constituées, tout en lui montrant à quel point elles pouvaient être utiles. Cela ne fit que resserrer les liens qui les unissaient. Un jour, Russell déclara à un reporter : « Ce Lyndon Johnson pourrait être président et il en ferait un bon. » Le journaliste fut estomaqué. Cela ne ressemblait pas du tout à Russell de faire un tel compliment.

Un jour de mai 1951, le sénateur Hubert Humphrey, du Minnesota, attendait son métro pour le Capitole lorsque Lyndon Johnson l'aborda et lui proposa de faire le trajet ensemble pour discuter. Humphrey en était tellement ravi qu'il peinait à croire que Johnson soit réellement sincère. Humphrey était entré au Sénat en même temps que Johnson et avait été considéré comme une plus grande vedette, un libéral charismatique qui pourrait être président un jour. Toutefois, Humphrey avait un problème qui l'avait empêché de gravir les échelons jusqu'au sommet : il défendait si ouvertement les causes libérales qu'il s'était mis presque tout le monde à dos. Lors de son premier discours devant le Sénat, Humphrey critiqua la lenteur de l'institution et son atmosphère confinée. Il fut bientôt mis à l'écart – relégué aux pires comités. Les projets de loi qu'il défendait n'aboutissaient jamais. Lorsqu'il entrait au vestiaire du Sénat, tout le monde l'ignorait. À mesure que cet ostracisme empirait, Humphrey se sentait déprimé et abattu. Parfois, en rentrant chez lui après le

travail, il se garait sur le bord de la route pour pleurer. Sa carrière avait pris une très mauvaise tournure.

Dans le métro, Johnson le complimenta chaleureusement. « Hubert, lui dit-il, tu ne peux pas t'imaginer à quel point ce trajet jusqu'au Sénat, en ta compagnie, me fait plaisir. Je t'envie de bien des façons. Tu es intelligent, tu sais tant de choses. » Soulagé d'entendre cela, Humphrey fut surpris par la véhémence des critiques qui suivirent. « Mais, bon Dieu, Hubert, tu passes tant de temps à faire des discours que tu n'as plus le temps de faire autre chose. » Humphrey devait se montrer plus pragmatique et s'intégrer davantage. Lorsque leurs chemins se séparèrent, Johnson invita Humphrey à passer à son bureau, un jour, pour prendre un verre. Depuis, Humphrey vint régulièrement lui rendre visite, car ce sénateur sudiste, détesté des libéraux nordistes parce qu'il était le protégé du conservateur Russell, le fascinait.

D'une part, Johnson était extrêmement amusant. Tout ce qu'il disait était accompagné d'une anecdote, souvent grivoise, mais généralement source d'enseignement. Assis à son bureau, où les verres étaient généreusement servis, il suscitait des éclats de rire qui résonnaient à travers les couloirs. Il était difficile de résister à un homme qui avait la capacité de vous mettre de bonne humeur. Il avait une incroyable présence. Comme Humphrey l'écrira plus tard : « Il envahissait tout l'espace à la manière d'un raz-de-marée. Il passait à travers les murs. Il franchissait la porte et occupait toute la pièce. »

D'autre part, il partageait de précieuses informations. Il apprit à Humphrey toutes les ficelles des procédures sénatoriales et les connaissances qu'il avait acquises sur les points faibles de plusieurs sénateurs grâce à un sens aigu de l'observation. C'était devenu le plus grand compteur de voix de l'histoire du Sénat : il était capable de

prédire les résultats de la plupart des votes des sénateurs avec une précision étonnante. Il divulgua à Humphrey sa méthode de décompte.

Enfin, il enseigna à Humphrey le pouvoir qu'il pouvait avoir en faisant des compromis, en se montrant plus pragmatique et moins idéaliste. Il lui racontait des anecdotes sur Franklin D. Roosevelt, surnommé FDR, son héros. Quand Johnson était à la Chambre des représentants, il était devenu un grand ami du président. Selon Johnson, FDR était un politicien chevronné qui savait comment faire avancer les choses en se retirant tactiquement, voire en faisant des compromis. Il fallait comprendre ici que Johnson était un libéral qui ne voulait pas l'avouer, qui idolâtrait lui aussi FDR et qui souhaitait au moins autant qu'Humphrey faire voter une loi accordant le droit de vote aux Noirs. Ils étaient tous les deux dans le même camp et se battaient pour les mêmes nobles causes.

S'il travaillait avec Johnson, son ascension au Sénat et au-delà ne connaîtrait pas de limites. Comme Johnson l'avait si justement deviné, Humphrey avait des ambitions présidentielles. Johnson ne pourrait lui-même jamais devenir président, ou c'est du moins ce qu'il dit à Humphrey, parce que le pays n'était pas prêt à avoir un président originaire du Sud. Mais il pourrait aider Humphrey à y arriver. Ensemble, ils seraient imbattables.

Toutefois, ce qui aida le mieux Humphrey, ce fut la façon dont Johnson s'y prit pour lui simplifier la vie au Sénat. Johnson parla à ses amis démocrates du Sud de l'intelligence et de l'humour d'Humphrey, leur expliquant qu'ils s'étaient trompés sur lui. Après les avoir attendris, Johnson représenta Humphrey à ces sénateurs, qui le jugèrent charmant. Surtout, il fit changer Russell d'avis – et ce dernier pouvait déplacer des montagnes. Depuis qu'il buvait des

verres avec les sénateurs les plus puissants, la solitude d'Humphrey s'estompait. Il se sentait obligé de rendre la pareille et de faire changer d'avis les libéraux du Nord sur Johnson, dont l'influence commençait à se répandre comme un gaz invisible.

En 1952, les républicains prirent le pouvoir en élisant Dwight D. Eisenhower au poste de président et ils prirent par la même occasion le contrôle du Sénat et de la Chambre. L'ancien leader démocrate du Sénat, Ernest McFarland, de l'Arizona, fut l'une des victimes de l'élection. Maintenant que le poste était vacant, la lutte pour s'en emparer débuta.

Johnson suggéra que Russell prenne le poste, mais ce dernier refusa. Il aurait plus de pouvoir en tirant les ficelles en coulisses. À la place, il dit à Johnson que c'était *lui* qui devait être le prochain dirigeant et qu'il pourrait l'appuyer. Feignant la surprise, Johnson dit qu'il y réfléchirait, mais seulement si Russell continuait à le conseiller. Il n'eut pas besoin de le persuader davantage. Quelques semaines plus tard, Russell contribua à ce que le poste soit attribué à Johnson et ce fut un coup remarquable. À quarante-quatre ans, Johnson était de loin le plus jeune dirigeant du Sénat de l'Histoire.

Dans les semaines qui suivirent sa prise de fonctions, Johnson fit une proposition assez inhabituelle à Russell. Durant des décennies, l'attribution des postes dans les comités clés s'était fondée sur l'ancienneté. Mais cela signifiait que les présidents des comités n'étaient souvent pas à la hauteur de la tâche. Des hommes de plus de soixante-dix ou quatre-vingts ans défendaient des idées ancrées dans le passé. Ils n'avaient pas le cœur à se battre. Maintenant que les républicains avaient les pleins pouvoirs, ils projetaient de faire machine arrière sur quelques-unes des grandes avancées de FDR avec

le New Deal et en politique étrangère. Les deux prochaines années promettaient d'être chaotiques jusqu'aux élections de mi-mandat.

En tant que dirigeant des démocrates du Sénat, Johnson voulait avoir le pouvoir de changer le paysage des comités. Ces idées n'étaient pas radicales. Il se contenterait de faire quelques changements de-ci de-là au niveau des comités et de leur présidence pour apporter du sang neuf, comme celui du sénateur récemment élu, John Kennedy, et Hubert Humphrey, qu'il voulait placer au comité des Relations étrangères. Ces hommes plus jeunes rafraîchiraient le visage public du parti et lui apporterait de la vigueur dans son combat contre les républicains. Russell y vit une certaine sagesse et donna sa bénédiction tacite à Johnson, mais il ne manqua pas de l'avertir : « Tu t'attaques au sujet le plus sensible du Sénat… [Tu joues] avec de la dynamite. »

Johnson approcha d'autres sénateurs plus âgés. Certains furent faciles à convaincre, comme le sénateur Robert Byrd, qui était très attaché au nouveau dirigeant. Ces changements permirent aux libéraux de faire leur entrée, grâce aux efforts d'Humphrey qui avait désormais beaucoup de pouvoir en faisant la liaison entre Johnson et les nordistes. D'autres furent beaucoup plus récalcitrants. Toutefois, Johnson se refusait à abandonner le combat. Il passa même à la vitesse supérieure avec ceux qui continuaient à résister. Il travaillait sans relâche. Il pouvait passer des heures à son bureau, porte fermée, se parlant à lui-même, répétant ses arguments et les contre-arguments de ces sénateurs entêtés jusqu'à ce qu'il soit sûr d'avoir trouvé le parfait angle d'attaque. Envers certains, il se montra purement pragmatique – évoquant la nécessité de battre les républicains à tout prix. Avec d'autres, il remonta aux années de gloire de FDR. Aux sénateurs du Sud, il démontra clairement qu'un

parti plus puissant et uni simplifierait sa tâche et qu'en tant que sudiste, il serait leur ultime allié dans les prochains combats.

Il passait de longues heures à leur servir à boire dans son bureau, déployant tout l'arsenal de ses mots d'esprit et de son charme. Il leur téléphonait à toute heure. Si un sénateur continuait à lui résister, il rappelait plus tard dans la soirée. Il n'argumentait jamais avec véhémence ni ne tentait de forcer les choses. Il respectait leur avis. Il proposait de nombreuses contreparties. Finalement, les sénateurs cédèrent les uns après les autres et il finit par avoir raison des dernières résistances. Johnson était devenu un individu dont il fallait avoir peur ; si les sénateurs ne cédaient pas et demeuraient l'un des rares bastions de résistance, il pourrait leur rendre la vie impossible durant des années.

Lorsque cela devint public, les républicains et la presse furent surpris de ce que Lyndon Johnson avait accompli. En quelques semaines, depuis son accession au poste de dirigeant, il avait acquis un pouvoir sans précédent. Ce n'était plus le système de l'ancienneté, mais lui qui contrôlait les nominations dans les comités. Il était devenu le « maître incontesté du Sénat » ; la devise de ses collègues était « laissons faire Lyndon ». Sa sphère d'influence comptait les personnalités les plus hétéroclites – de Dick Russell à Hubert Humphrey. Mais la plus étonnante de toutes n'était autre que le sénateur Tom Connally. En tout juste quatre ans, Johnson s'était non seulement hissé jusqu'au sommet, mais il avait pris le contrôle des démocrates du Sénat grâce à une campagne lente et régulière pour gagner en influence, dépassant de loin le pouvoir que Connally avait acquis en plus de vingt ans de service.

Interprétation – Depuis le début de sa carrière politique, Johnson n'avait qu'une seule ambition : devenir un jour président des États-Unis. Pour y arriver, il devait se hisser relativement vite jusqu'au sommet. Plus il occuperait jeune des postes de dirigeant, plus il lui resterait de temps pour faire connaître son nom et prendre du poids au sein du Parti démocrate. Élu à la Chambre des représentants à vingt-huit ans, il semblait être sur la bonne voie pour parvenir à ses fins mais, à la Chambre, sa carrière s'enlisa. Le lieu était si vaste et complexe, et il avait du mal à gérer les grands groupes. Ce n'était pas un orateur public enthousiasmant. Il était beaucoup plus charmant en tête à tête. Il en ressentit une grande frustration. En entrant au Sénat à quarante ans, il apporta avec lui son impatience, comme le montre son entrevue avec Connally. Mais peu après son investiture, il fit le tour du Sénat et eut une révélation : le lieu était beaucoup plus petit ; c'était davantage un club confortable pour gentlemen. Il pouvait y travailler en tête à tête et prendre peu à peu le pouvoir en gagnant de l'influence.

Cependant, pour y parvenir, il devait changer. Étant agressif de nature, il lui faudrait donc maîtriser son agressivité, ralentir et prendre du recul. Il devrait arrêter de parler autant et de se laisser emporter. Il fallait qu'il laisse les autres parler ; qu'il leur fasse croire que c'étaient eux, les vedettes. Qu'il arrête de penser à lui ; à la place, il devait se concentrer sur ses collègues sénateurs et les faire parler sans relâche. Qu'il prenne l'air inoffensif du jeune sénateur apprenant les ficelles du métier, de l'élève sérieux et légèrement ennuyeux qui étudie la procédure et la législation. Derrière cette façade, il pouvait observer les autres sans paraître ambitieux ni agressif. Ainsi, il pouvait apprendre peu à peu le fonctionnement des rouages internes du Sénat – le décompte des voix, le vote des lois – et des détails intimes sur les différents sénateurs, leurs craintes et leurs faiblesses

profondément enfouies. À ce stade, sa connaissance de l'institution se traduirait en marchandise qu'il pourrait monnayer en échange d'influence et de faveurs.

Au bout de plusieurs mois de cette campagne, il parvint à changer la réputation qui avait été la sienne à la Chambre. Il ne présentait plus une menace et, une fois baissées les défenses des sénateurs, Johnson pouvait intensifier sa campagne.

Il focalisa son attention sur la conquête d'alliés clés. Comme il l'avait toujours cru, avoir un allié de poids au sommet ou proche du sommet de la hiérarchie pouvait permettre de déplacer des montagnes. Très vite, il repéra le sénateur Russell, la cible parfaite – il était solitaire, croyait en une cause sans réels disciples et était très puissant. Johnson aimait sincèrement Russell, et il a toujours été en quête de figures paternelles, mais son attention et son approche étaient hautement stratégiques. Il veilla à se faire nommer au comité des Services armés, où il serait le plus proche de Russell. Leurs rencontres régulières dans les couloirs et au vestiaire étaient rarement fortuites. Il s'arrangea pour qu'ils passent de plus en plus de temps ensemble sans éveiller les soupçons de Russell. Johnson n'avait jamais aimé le base-ball et ne s'intéressait pas le moins du monde à la guerre de Sécession, mais il apprit vite à se passionner pour ces deux sujets. Il envoya à Russell le reflet de ses propres valeurs conservatrices, de son éthique professionnelle, et donna l'impression au sénateur solitaire que, non seulement il avait un ami, mais un fils et un disciple qui l'adorait.

Johnson veilla à ne jamais demander de faveurs. À la place, il fit lui-même, en silence, des faveurs à Russell en l'aidant à moderniser son équipe. Quand Johnson s'autorisa enfin à demander des choses, comme la présidence du sous-comité, il insinuait son envie au lieu de

l'exprimer directement. Russell en vint à le voir comme un prolongement de ses propres ambitions politiques et, à ce stade, il ferait tout ou presque pour son acolyte.

En quelques années seulement, le bruit courut que Johnson était un excellent compteur de voix et qu'il connaissait bien plusieurs sénateurs, ce type d'informations pouvant se révéler extrêmement utile lorsque l'on essaie de faire voter une loi. Les sénateurs s'adressaient désormais à lui lorsqu'ils avaient besoin de ces informations, et il les donnait, sachant qu'un jour ou l'autre, il s'attendrait à recevoir des faveurs en retour. Son influence grandissait peu à peu, mais il comprit que son désir d'accéder au plus haut poste au sein de son parti et au Sénat se heurtait à un obstacle majeur – les libéraux du Nord.

Là encore, Johnson choisit la cible parfaite – le sénateur Humphrey. Il vit en lui un homme solitaire, qui avait besoin de se faire accepter, mais qui était aussi extrêmement ambitieux. Il y avait trois façons d'accéder aux faveurs d'Humphrey : lui donner le sentiment d'être apprécié, confirmer sa conviction d'être de l'étoffe dont on fait les présidents et lui donner les moyens pratiques de réaliser ses ambitions. Comme il l'avait fait avec Russell, Johnson donna à Humphrey l'impression qu'il était secrètement dans son camp, reflétant ses valeurs profondes en partageant son adoration pour FDR. Au bout de plusieurs mois de campagne, Humphrey aurait fait n'importe quoi ou presque pour Johnson. Maintenant, avec une tête de pont établie en direction des libéraux du Nord, Johnson avait étendu son influence dans tous les coins du Sénat.

Lorsque le poste de dirigeant du Sénat devint vacant, Johnson avait établi son incontestable crédibilité : il était entendu de tous qu'il savait rendre les faveurs, qu'il faisait avancer les choses et qu'il avait

des alliés très puissants. Son désir de faire main basse sur les nominations aux comités constituait un changement radical dans le système, mais il le formula comme un moyen de mettre en avant le Parti démocrate et d'aider les sénateurs dans leurs combats contre les républicains. Il était dans leur intérêt de mettre le pouvoir entre les mains de Lyndon Johnson. Peu à peu, il acquit une grande influence sans jamais paraître agressif ni menaçant. Lorsque les membres de son parti réalisèrent ce qu'il s'était passé, c'était trop tard – il contrôlait l'échiquier et était devenu le Maître du Sénat.

Ce qu'il faut comprendre ici, c'est que l'influence sur les gens et le pouvoir que cela apporte ne s'obtiennent pas de la façon dont vous pourriez l'imaginer – c'est tout le contraire. Habituellement, nous tentons de séduire les autres avec nos idées, en nous montrant sous notre meilleur jour. Nous mettons en valeur nos prouesses passées. Nous faisons de grandes promesses. Nous demandons des faveurs, pensant que l'honnêteté est la meilleure politique. Nous ne nous rendons pas compte que nous attirons toute l'attention à nous. Dans un monde où les gens sont de plus en plus centrés sur eux-mêmes, cela n'a qu'un seul effet : focaliser leur attention sur leurs propres intérêts plutôt que sur les nôtres et les faire se replier davantage sur eux-mêmes.

Ainsi que le montre l'histoire de Johnson, la voie royale vers l'influence et le pouvoir est d'aller dans la direction opposée en mettant les autres en avant. Laissez-les parler. Laissez-les être les vedettes du spectacle. Leurs opinions et leurs valeurs méritent d'être suivies. Les causes qu'ils défendent sont les plus nobles. Une telle attention est si rare en ce monde, et les gens en sont si avides, que la leur accorder aura pour effet d'abaisser leur garde et d'ouvrir leur esprit aux idées que vous voulez y instiller.

Votre premier coup est donc toujours de vous mettre en retrait en adoptant une position d'infériorité par rapport à votre interlocuteur. Faites preuve de subtilité. Demandez conseil aux autres. Les gens sont ravis de dispenser leur sagesse et leur expérience. Une fois que vous avez le sentiment qu'ils ne peuvent plus se passer de cette attention, vous pouvez entamer un cycle de faveurs en faisant une petite chose pour eux, quelque chose qui leur fasse gagner du temps ou qui leur épargne des efforts. Ils voudront immédiatement vous rendre la pareille sans avoir l'impression d'être manipulés ni forcés. Et une fois que les gens vous font des faveurs, ils continueront à travailler pour vous. S'ils vous rendent service, c'est qu'ils ont jugé que vous en valiez la peine, et s'ils cessaient de vous aider, il faudrait qu'ils remettent en cause leur jugement ainsi que leur propre intelligence, ce qu'ils ne font pas volontiers. En œuvrant lentement dans ce sens au sein d'un groupe, vous étendrez votre influence sans paraître agressif ou déterminé. C'est le meilleur subterfuge pour masquer vos ambitions.

> L'esprit de la conversation consiste bien moins à en montrer beaucoup qu'à en faire trouver aux autres. Celui qui sort de votre entretien content de soi et de son esprit l'est de vous parfaitement. Les hommes […] cherchent moins à être instruits, et même réjouis, qu'à être goûtés et applaudis.
>
> Jean de La Bruyère

Les clés de la nature humaine

Dès notre plus jeune âge, nous développons une propension à la défensive et à l'autoprotection. Cela commence dans la petite enfance, lorsque nous prenons conscience de la notion d'espace

physique personnel que les autres ne doivent pas violer. Plus tard, cela se transforme en un sentiment de dignité personnelle – les gens ne doivent pas nous contraindre ou nous manipuler pour nous pousser à faire des choses contre notre gré. Nous devrions être libres de choisir ce que nous voulons. Ce sont des passages nécessaires de notre croissance en tant qu'êtres humains sociabilisés.

Toutefois, avec l'âge, ces qualités défensives se muent souvent en quelque chose de beaucoup plus rigide, et pour une bonne raison. Les gens passent leur temps à nous juger et à nous évaluer – sommes-nous assez compétents, sommes-nous un assez bon coéquipier ? Nous ne parvenons jamais tout à fait à nous libérer de cet examen. Il suffit que nous connaissions un échec marquant dans notre vie pour que le regard d'autrui se transforme en jugements négatifs qui peuvent nous handicaper pendant longtemps. De plus, nous avons le sentiment que les gens essaient toujours de profiter de nous – ils veulent que nous leur donnions du temps, de l'argent, des idées, que nous fassions des efforts pour eux. En réaction à tout cela, nous devenons naturellement plus centrés sur nous-mêmes et sur la défensive – nous devons veiller sur nos propres intérêts puisque personne d'autre ne le fera à notre place. Nous érigeons des murs autour de nous pour barrer le passage aux intrus et à ceux qui veulent profiter de nous.

Quand nous atteignons la vingtaine, nous avons tous développé des systèmes de défense, mais dans certaines circonstances, il arrive que nos murs s'effondrent. Par exemple, pendant une soirée festive avec des amis, peut-être un peu arrosée, nous nous sentons proches des autres sans qu'ils ne nous jugent. Notre esprit se détend et, soudain, de nouvelles idées très intéressantes nous viennent et nous nous montrons disposés à faire des choses que nous ne ferions habituellement jamais. Ou bien nous assistons à une conférence et

nous écoutons un orateur inspirant défendant une cause. Nous sentant à l'unisson avec des centaines de spectateurs, happés par l'esprit de groupe, nous sommes mus d'une soudaine envie de passer à l'action et d'œuvrer pour la cause – ce que nous nous refuserions habituellement.

Mais c'est encore plus parlant lorsque nous tombons amoureux et que le sentiment est réciproque. L'autre personne apprécie nos qualités et nous les renvoie. Nous nous sentons dignes d'être aimés. Sous l'effet de ce charme, nous renonçons à notre égo et à notre entêtement habituel ; nous accordons à l'autre une emprise inhabituelle sur notre volonté.

Le point commun entre ces situations est qu'au fond de nous, nous nous sentons à chacun de ces moments en sécurité – nous ne nous sentons pas jugés, mais acceptés par nos amis, par le groupe ou par l'être aimé. Nous voyons un reflet de nous-mêmes chez autrui. Nous pouvons nous détendre. Nous nous sentons profondément validés dans nos valeurs. Nous n'avons pas besoin de nous replier sur nous-mêmes et d'être sur la défensive, nous pouvons diriger notre esprit vers l'extérieur, au-delà de notre égo – vers une cause, une idée ou le bonheur d'autrui.

Nous devons parvenir à créer ce sentiment d'acceptation pour faire tomber les défenses de ceux que nous côtoyons. Et nous ne pouvons pas survivre ni nous épanouir dans ce monde où la concurrence fait rage si nous ne possédons pas ce pouvoir.

Nous nous trouvons continuellement dans des situations dans lesquelles nous devons inciter les gens à renoncer à résister. Nous avons besoin de leur assistance ou de pouvoir changer leur comportement déplaisant. Si nous nous agitons en tous sens, improvisant dans l'instant, tantôt implorant, tantôt cajolant, voire en

culpabilisant les autres, nous ne faisons probablement que les pousser dans leurs derniers retranchements. Et si nous parvenons d'une façon ou d'une autre à obtenir ce que nous voulons grâce à ces méthodes, leur soutien est faible et teinté de ressentiment. Nous avons profité d'eux – de leur temps, de leur argent, de leurs idées – et ils se referment comme des huîtres. Si nous passons notre temps à nous heurter à la résistance d'autrui sans que cela n'aboutisse, nous risquons de nous retrouver confrontés à une très dangereuse dynamique – notre frustration augmente face à l'indifférence apparente de l'autre. Cela affecte de façon subtile notre attitude. Quand nous nous retrouvons dans des situations dans lesquelles nous devons influencer les autres, ils perçoivent notre insécurité. Nous faisons tout notre possible pour plaire. Nous paraissons toujours un peu désespérés, battus avant même d'avoir commencé. Cela peut se transformer en une dynamique négative auto-réalisatrice qui nous marginalise sans que nous ayons conscience de l'origine du problème.

Avant qu'il ne soit trop tard, nous devons inverser cette dynamique, comme Johnson le fit à quarante ans. Nous devons découvrir le pouvoir que nous pouvons posséder en donnant aux autres l'acceptation qu'ils désirent et en abaissant leurs défenses. Et le secret pour que cela se produise de façon réaliste et stratégique, c'est de bien comprendre une loi fondamentale de la nature humaine.

Cette loi est la suivante : les gens ont une perception d'eux-mêmes que nous appellerons leur *opinion de soi*. Cette opinion de soi peut être juste ou pas – ça n'a pas d'importance. Ce qui est important, c'est la façon dont les gens perçoivent leur propre personnalité et leur propre valeur. Et l'opinion de soi possède trois qualités qui sont presque universelles : « je suis autonome, j'agis de mon plein gré »,

« je suis intelligent à ma façon » et « je suis fondamentalement bon et honnête ».

À propos de la première qualité universelle (j'agis de mon plein gré), si nous nous intégrons à un groupe ou si nous croyons en quelque chose, si nous achetons un produit, c'est parce que nous *choisissons* de le faire. En vérité, peut-être que nous avons été manipulés ou avons succombé à la pression du groupe, mais nous trouverons une autre explication. Si nous avons le sentiment d'être consciemment contraints – parce que nous devons obéir à notre patron –, soit nous nous disons que nous avons choisi d'obéir, soit nous sommes vivement contrariés d'être contraints et manipulés. Dans le second cas, nous pouvons sourire et obéir, mais nous trouverons un moyen de nous rebeller en cachette. En d'autres termes, nous éprouvons le besoin de continuer à exprimer et affirmer notre volonté.

Concernant la deuxième qualité universelle (je suis intelligent), nous nous rendons bien compte que nous ne sommes pas Einstein, mais dans notre domaine, à notre façon, nous sommes intelligents. Un plombier se complaît dans sa connaissance supérieure des rouages internes d'une maison et dans son habileté manuelle qui est une forme d'intelligence. Il pense aussi que ses opinions politiques sont issues d'un solide bon sens, qui est un autre signe d'intelligence, de son point de vue. Les gens ne sont généralement jamais très à l'aise avec l'idée qu'ils pourraient être crédules et bêtes. S'ils doivent avouer qu'ils ne sont pas malins comme on l'entend habituellement, ils penseront qu'ils sont tout de même plus malins que d'autres.

Pour ce qui est de la troisième qualité universelle (je suis quelqu'un de bien), nous aimons penser que nous soutenons de justes causes. Nous traitons bien les gens. Nous sommes animés d'un solide

esprit d'équipe. Si nous sommes le patron et si nous aimons instiller la discipline au sein de nos troupes, nous disons « qui aime bien, châtie bien ». Nous agissons pour le bien d'autrui.

Outre ces qualités universelles, nous trouvons que les gens ont des opinions de soi plus personnelles qui servent à compenser leurs insécurités particulières. Par exemple, « je suis un électron libre, unique en son genre », ou « je suis très indépendant et je n'ai besoin de personne », ou bien « je suis beau et je peux compter sur mon physique », ou encore « je suis un rebelle et je méprise toute forme d'autorité ». Ces différentes opinions de soi impliquent un sentiment de supériorité dans le domaine suivant : « Je suis un rebelle et tu ne l'es pas autant ». Bon nombre de ces types d'opinions de soi trouvent leurs origines dans la petite enfance. Par exemple, le rebelle a été déçu par une figure paternelle ; ou peut-être a-t-il subi du harcèlement et ne supporte-t-il pas de se sentir inférieur. Il doit mépriser toute forme d'autorité. L'indépendant peut avoir eu une mère très distante, il peut être hanté par un sentiment d'abandon et avoir créé une image de soi d'indépendance endurcie.

Notre opinion de soi est primaire : elle détermine une grande part de nos pensées et de nos valeurs. Nous n'accueillerons pas favorablement des idées qui vont à l'encontre de notre opinion de soi. Supposons que nous nous voyons comme étant particulièrement endurcis et autonomes. Dans ce cas, nous serons plutôt *attirés* vers des idées et des philosophies réalistes, dures et sans concession envers les faiblesses d'autrui. Si, dans ce scénario, il se trouve que nous sommes aussi chrétiens, nous *réinterpréterons* les doctrines religieuses chrétiennes en fonction de notre image de soi de dur à cuire, dénichant des éléments parmi les principes chrétiens mettant en valeur l'autonomie, l'amour sévère et le besoin d'écraser nos

ennemis. En général, nous choisirons d'appartenir à des groupes qui valident notre sentiment de noblesse et d'intelligence. Nous pensons que nous avons des idées ou des valeurs qui se suffisent à elles-mêmes, alors qu'en fait, elles dépendent de notre opinion de soi.

Lorsque vous essayez de convaincre les gens, il peut se passer trois choses. Premièrement, vous pouvez remettre involontairement en cause un aspect particulier de leur opinion de soi. Dans une discussion qui pourrait tourner à la dispute, vous leur donnez le sentiment d'être bêtes, d'être conditionnés ou d'être moins bons. Même si vos arguments sont subtils, ils impliquent que vous savez mieux que les autres. Dans ce cas, les gens vous résisteront encore plus et se mettront sur la défensive. Des murs se dresseront qui ne chuteront *jamais*.

Deuxièmement, vous pouvez laisser leur opinion de soi en position neutre – ni la remettre en cause ni la confirmer. Cela se produit souvent si vous essayez d'être raisonnable et calme dans votre approche, en évitant les extrêmes émotionnels. Dans ce scénario, les gens résistent tout de même et sont dubitatifs, mais au moins, ils ne se sont pas fermés, ce qui vous laisse une petite marge de manœuvre pour placer vos arguments rationnels.

Troisièmement, vous pouvez activement confirmer leur opinion de soi. Dans ce cas, vous comblez l'un des plus grands besoins émotionnels des gens. Nous pouvons imaginer que nous sommes indépendants, intelligents, justes et autonomes, mais seuls les autres sont réellement en mesure de le confirmer pour nous. Et dans ce monde cruel et compétitif dans lequel nous avons constamment tendance à douter de nous, nous n'obtenons presque jamais cette validation que nous désirons ardemment. Si vous la donnez à autrui, vous obtiendrez cet effet magique qui s'est produit lorsque vous étiez

vous-même saoul, entouré dans un meeting ou amoureux. Les gens se détendront. Puisqu'ils ne seront plus aux prises avec leurs propres insécurités, ils pourront tourner leur attention vers l'extérieur. Leur esprit s'ouvrira, ce qui les rendra perméables aux suggestions et aux insinuations. S'ils décident de vous aider, ils auront le sentiment de le faire de leur plein gré.

Votre tâche est simple : instillez chez vos interlocuteurs un sentiment de sécurité intérieure. Reflétez leurs valeurs ; montrez-leur que vous les aimez et que vous les respectez. Donnez-leur le sentiment que vous appréciez leur sagesse et leur expérience. Créez une atmosphère de chaleur mutuelle. Faites-les rire avec vous, diffusez le sentiment d'une connexion. Tout cela fonctionne mieux si les sentiments ne sont pas complètement artificiels. En exerçant votre empathie, en vous mettant à leur place (voir le chapitre 2), vous aurez plus de chance de ressentir ces émotions, au moins en partie. Si vous vous entraînez souvent, confirmer l'opinion de soi d'autrui deviendra naturel pour vous – vous exercerez un effet relaxant sur presque tous ceux que vous rencontrez.

Attention : la plupart des gens ont une assez haute opinion d'eux-mêmes, mais certains en ont une assez basse. Ils se disent : « je ne vaux pas toutes ces belles choses », « je ne suis pas quelqu'un de bien » ou « j'ai trop de problèmes ». Comme ils s'attendent généralement à ce qu'il ne leur arrive rien de bon, ils éprouvent souvent du soulagement et une certaine validation de leurs croyances quand les choses tournent mal. Ainsi, leur mauvaise opinion de soi sert à apaiser leurs incertitudes sur leurs réussites. Si vos cibles ont une mauvaise opinion d'elles, la même règle s'applique. Si vous insistez sur le fait qu'elles peuvent facilement améliorer leur existence en suivant vos conseils, cela ira à l'encontre de leur croyance selon

laquelle le monde entier est contre elles et qu'elles ne méritent pas toutes ces bonnes choses. Elles rejetteront vos idées et vous résisteront. À la place, vous devez œuvrer en vous plaçant du côté de leur opinion de soi, en vous montrant compatissant envers les injustices de leur existence et les difficultés auxquelles elles sont confrontées. Comme elles se sentent alors acceptées et reflétées, vous avez plus de latitude pour apporter de légères corrections, voire pour appliquer la psychologie inversée (voir la partie suivante).

Enfin, le plus grand obstacle auquel vous serez confronté lorsque vous développerez ces pouvoirs découle d'un préjudice culturel à l'encontre de l'idée même de l'influence : « Pourquoi ne pouvons-nous pas tous être honnêtes et transparents les uns vis-à-vis des autres et nous contenter de demander ce que nous voulons ? Pourquoi ne pouvons-nous pas simplement laisser les gens être qui ils sont sans essayer de les changer ? Être manipulateur, c'est mal. » Premièrement, soyez sur vos gardes lorsque les gens vous disent ce genre de choses. Nous, les êtres humains, nous ne supportons pas de nous sentir impuissants. Nous avons besoin d'avoir de l'influence, sinon nous sommes malheureux. Les défenseurs de l'honnêteté ne sont pas différents, mais parce qu'ils ont besoin de croire en leurs qualités angéliques, ils ne peuvent pas concilier cette opinion de soi avec le besoin d'avoir de l'influence. C'est pourquoi ils sont de parfaits passifs-agressifs, font la tête et culpabilisent les autres pour obtenir ce qu'ils veulent. Ne prenez jamais ces affirmations pour argent comptant.

Deuxièmement, nous ne pouvons nous empêcher d'influencer les autres. Tout ce que nous disons ou faisons est examiné et interprété par eux pour y déceler des indices de nos intentions. Nous sommes silencieux ? Peut-être est-ce parce que nous sommes fâchés et que

nous voulons le montrer. Ou bien nous écoutons attentivement pour essayer d'impressionner autrui par notre politesse. Quoi que nous fassions, les gens y verront des tentatives d'exercer de l'influence et ils n'auront pas tort. En tant qu'animaux sociaux, nous ne pouvons pas nous empêcher de jouer constamment à ce jeu, que nous en soyons conscients ou pas.

La plupart des gens ne veulent pas faire l'effort de penser aux autres et d'imaginer un moyen stratégique de franchir leurs défenses. Ils sont fainéants. Ils veulent simplement être eux-mêmes, parler franchement ou ne rien faire, et le justifier à eux-mêmes comme s'ils étaient mus par un choix moral profond.

Ce jeu étant inévitable, mieux vaut y être habile que de le nier ou d'improviser le moment venu. Finalement, réussir à influencer est plus bénéfique socialement que d'adopter une attitude morale. Par ce pouvoir, nous pouvons influencer les gens qui ont des idées dangereuses ou antisociales. Pour devenir un habile manipulateur, il faut réussir à se mettre à la place d'autrui, à montrer de l'empathie. Peut-être devrons-nous nous conformer aux préjugés culturels et hocher la tête pour montrer notre assentiment envers la nécessité d'une totale franchise. Mais au fond de nous, nous devons bien comprendre que ce ne sont que des fadaises et faire ce qui est nécessaire pour notre propre bien-être.

Cinq stratégies pour exceller dans l'art de la persuasion

Les cinq stratégies suivantes – inspirées des personnages les plus influents de l'Histoire – vous aideront à vous concentrer sur vos objectifs et à produire les effets émotionnels qui contribueront à

diminuer la résistance d'autrui. Il est conseillé de les mettre toutes les cinq en pratique.

1. Transformez-vous en auditeur attentif. Dans le cours normal d'une conversation, notre attention est dispersée. Nous entendons partiellement ce que les autres nous disent afin d'être en mesure de suivre la conversation et de la relancer. En même temps, nous réfléchissons à ce que nous allons répondre, à l'anecdote passionnante que nous allons pouvoir raconter. Ou bien nous pensons à tout autre chose. La raison est simple : nous sommes plus intéressés par nos propres pensées, émotions et expériences que par celles de notre interlocuteur. Si ce n'était pas le cas, nous trouverions relativement facile d'écouter attentivement. La prescription habituelle consiste à parler moins et à écouter davantage, mais ce conseil n'a pas beaucoup de sens puisque nous préférons notre propre monologue intérieur. La seule solution est d'être suffisamment *motivé* pour inverser cette dynamique.

Voyez les choses autrement : vous ne connaissez que trop bien vos propres pensées, qui vous surprennent rarement. Votre esprit tend à ressasser les mêmes sujets de façon obsessionnelle. Mais toutes les personnes que vous rencontrez représentent une terre inconnue pleine de surprises. Imaginez un instant que vous puissiez entrer dans l'esprit des gens. Ne serait-ce pas un merveilleux voyage ? Les individus qui paraissent silencieux et mornes ont souvent les vies les plus étranges. Même les rustres et les imbéciles sont autant d'occasions d'en apprendre davantage sur les origines et la nature de ces défauts. Vous transformer en auditeur attentif se révélera non seulement amusant, car vous ouvrirez votre esprit au leur, mais cela vous fournira aussi de précieuses leçons sur la psychologie humaine.

Une fois que vous êtes motivé pour écouter, le reste est relativement simple. Vous ne devez pas rendre la finalité stratégique de votre écoute trop évidente. Votre interlocuteur doit avoir le sentiment qu'il s'agit d'un échange, même si, au final, il se charge de 80 % de la conversation. Par conséquent, vous ne devez pas l'assommer de questions qui pourraient faire penser à un entretien d'embauche. À la place, soyez attentif à son langage non verbal. Voyez-vous ses yeux briller quand certains sujets sont évoqués ? Vous devez alors guider la conversation dans ce sens. Les gens vont devenir bavards sans même s'en rendre compte. Tout le monde ou presque aime parler de son enfance, de sa famille, des hauts et des bas de son travail ou d'une cause qui lui est chère. Il suffit de poser une question ou de faire un commentaire de temps en temps pour relancer la discussion.

Vous êtes profondément attentif à ce que vos interlocuteurs vous disent, mais vous devez vous sentir et paraître à l'aise. Vous montrez que vous écoutez en conservant un contact oculaire relativement constant et en hochant la tête. La meilleure façon de marquer votre attention est de dire quelque chose de temps en temps qui reflète leurs propos, mais en utilisant vos propres mots passés par le filtre de votre propre expérience. Finalement, plus ils parlent, plus ils révèlent leurs insécurités et leurs désirs inassouvis.

Votre objectif est qu'ils aient une meilleure opinion d'eux-mêmes à l'issue de votre rencontre. Vous avez fait d'eux la vedette du spectacle. Vous avez mis en valeur leur esprit, leur humour, tous leurs bons côtés. Ils vous apprécieront en retour et auront hâte de vous revoir. Comme ils sont de plus en plus détendus en votre présence, vous aurez une grande latitude pour faire passer vos idées et influencer leur comportement.

2. Communiquez aux autres l'humeur appropriée. En tant qu'animaux sociaux, nous sommes extrêmement réceptifs aux humeurs des autres. Cela nous donne le pouvoir d'insuffler subtilement l'humeur voulue pour les influencer. Si vous êtes détendu et si vous vous attendez à vivre une expérience agréable, ce sera communicatif et exercera un effet de miroir sur votre interlocuteur. L'une des meilleures attitudes à adopter dans ce but est de montrer une totale indulgence. Vous ne jugez pas les autres ; vous les acceptez tels qu'ils sont.

Dans son roman *Les Ambassadeurs*, Henry James dessine le portrait de cet idéal sous les traits de Marie de Vionnet, une femme française d'un certain âge et aux manières irréprochables qui utilise subrepticement un Américain nommé Lambert Strether pour parvenir à ses fins dans une histoire d'amour. Dès leur première rencontre, Strether est fasciné. Elle paraît être un « mélange de lucidité et de mystère ». Elle l'écoute avec une grande attention et lui donne le sentiment de le comprendre parfaitement. Elle l'enveloppe de son empathie. Dès le début, elle se comporte comme s'ils étaient devenus de bons amis, mais tout est dans ses manières et non dans ses mots. Il dit de son esprit indulgent qu'il a une « magnifique douceur consciente » et qu'il exerce un pouvoir hypnotique sur lui. Avant même qu'elle ne lui demande son aide, il est totalement sous son charme et ferait tout pour elle. Une telle attitude reproduit la figure maternelle idéale – à l'amour inconditionnel. Cela ne s'exprime pas tant par des mots que par le regard et le langage non verbal. Cela fonctionne aussi bien sur les hommes que sur les femmes, et personne, ou presque, n'échappe à son effet hypnotique.

Une variante consiste à transmettre aux gens un sentiment de lien chaleureux par les rires et le plaisir partagé. Lyndon Johnson excellait

dans ce domaine. Certes, il se servait des pouvoirs de l'alcool qui coulait à flots dans son bureau. Ses cibles ignoraient que ces doses à lui étaient généreusement rallongées d'eau afin qu'il reste maître de lui-même. Ses blagues grivoises et ses anecdotes hautes en couleur créaient une atmosphère confortable de club réservé aux hommes. Il était difficile de résister à l'ambiance qu'il instaurait. Johnson aimait aussi le contact physique, posant fréquemment la main sur l'épaule de son interlocuteur ou lui touchant le bras. De nombreuses études portant sur le langage non verbal révélèrent le pouvoir incroyable qu'exerce un simple contact sur la main ou le bras durant une interaction en incitant votre interlocuteur à penser à vous en termes positifs sans même avoir conscience de la cause de cette opinion favorable. Ces doux tapotements établissent une sensation de lien viscéral, tant que vous ne maintenez pas le contact visuel, ce qui ajouterait une trop forte connotation sexuelle.

Souvenez-vous que vos attentes sont communiquées à votre interlocuteur de façon non verbale. Il a notamment été démontré que les enseignants qui s'attendent à de grandes choses de la part de leurs élèves peuvent, sans jamais dire un mot, exercer un effet positif sur leur travail et sur leurs notes. Si vous vous sentez particulièrement enthousiaste quand vous rencontrez quelqu'un, vous lui communiquerez très efficacement ce sentiment. Si vous devez demander une faveur à quelqu'un, essayez de vous imaginer cette personne sous son meilleur jour – comme si elle était généreuse et attentive –, si possible. Certains affirment avoir obtenu d'excellents résultats en pensant simplement que l'autre personne était belle.

3. Confirmez leur opinion de soi. Souvenez-vous des qualités universelles des opinions de soi de personnes ayant une haute opinion d'elles-mêmes. Voici comment les aborder individuellement.

Autonomie. Aucune tentative d'influence ne portera ses fruits si les gens ont le sentiment d'être manipulés ou qu'on leur force la main. Ils doivent *choisir* de faire ce que vous voulez qu'ils fassent ou, du moins, ils doivent le ressentir comme si c'était leur décision. Mieux vous parviendrez à créer cette impression, plus grandes seront vos chances de réussite.

Dans le roman *Tom Sawyer*, le héros éponyme âgé de douze ans est un garçon extrêmement futé qui est élevé par sa tante. Même s'il a une étonnante perception de la nature humaine et qu'il est très malin, Tom a le don de s'attirer des ennuis. Au début du deuxième chapitre, il est puni parce qu'il s'est battu. Au lieu de passer l'après-midi à s'amuser avec ses copains et à nager dans la rivière, il doit badigeonner à la chaux la palissade de la maison. Alors qu'il s'attelle à la tâche, son ami Ben Rogers passe par là en mangeant une pomme qui paraît délicieuse. Ben est aussi coquin que Tom et, le voyant occupé à cette fastidieuse corvée, il décide de le tourmenter en lui demandant s'il compte venir nager par cette chaude après-midi, sachant pertinemment qu'il n'en aura pas la possibilité.

Tom feint un profond intérêt pour sa tâche, ce qui éveille la curiosité de Ben qui a du mal à croire que Tom préfère effectivement peindre la barrière plutôt que de venir s'amuser. Tom finit par lui adresser la parole, tout en gardant un œil sur son travail. Sa tante ne confierait pas cette tâche à n'importe qui, dit-il. La palissade est ce que les passants voient en premier de la maison. C'est un travail très important qui ne se représentera pas avant de nombreuses années. Autrefois, ses amis et lui avaient barbouillé des palissades, ce qui leur avait attiré des ennuis ; maintenant, il est autorisé à le faire. C'est un défi à relever, un moyen de vérifier ses compétences. Et oui, ça lui

plaît. Il peut aller nager tous les week-ends, mais pas badigeonner la palissade.

Ben demande s'il peut essayer lui aussi, pour voir s'il serait également à la hauteur. Il l'implore à plusieurs reprises et Tom finit par accepter, mais seulement après que Ben lui eut proposé sa pomme. Bientôt, d'autres garçons approchent et Tom leur vend la chose de la même façon, accumulant toujours plus de fruits et de jouets. Une heure plus tard, Tom est allongé à l'ombre pendant que ses amis font tout le travail à sa place. Tom s'est servi de la psychologie élémentaire pour parvenir à ses fins. Premièrement, il incite Ben à réinterpréter sa corvée, non pas en le lui suggérant par son discours, mais par la grande attention qu'il accorde à la tâche et par son langage non verbal : Ben en déduit que la tâche doit être intéressante. Deuxièmement, il définit son travail comme un moyen de vérifier ses compétences et son intelligence, comme une rare opportunité, ce qui devrait normalement susciter l'intérêt de n'importe quel garçon ayant l'esprit de compétition. Et enfin, comme il le sait bien, une fois que les gars du voisinage verraient leurs copains au travail, ils voudraient s'y mettre eux aussi pour en faire une activité de groupe. Personne ne veut être tenu à l'écart. Tom aurait pu implorer en vain des dizaines de copains de l'aider. À la place, il leur présenta la corvée de façon à leur donner *envie* de faire le travail. Finalement, ce sont eux qui vinrent l'implorer.

Vos tentatives de manipulation doivent suivre une logique similaire : comment pourriez-vous vous y prendre pour que les autres perçoivent la faveur que vous voulez leur demander comme quelque chose qui leur fait déjà envie ? En le présentant comme une tâche agréable, une rare opportunité, quelque chose que les autres auront envie de faire, vous produirez généralement l'effet recherché.

Une autre méthode consiste à éveiller directement l'instinct de compétition d'autrui. En 1948, le réalisateur Billy Wilder réalisait le casting de son film *La Scandaleuse de Berlin* (*A Foreign Affair*), qui devait être tourné à Berlin juste après la guerre. L'un des personnages principaux était une chanteuse de cabaret allemande nommée Erika von Shluetow qui entretenait des liens douteux avec des nazis durant la guerre. Wilder savait que Marlène Dietrich serait parfaite dans ce rôle, mais celle-ci avait publiquement exprimé son profond mépris pour tout ce qui avait un rapport avec les nazis et elle avait œuvré pour diverses causes alliées. Quand le rôle lui fut proposé pour la première fois, elle le trouva trop répugnant, ce qui mit un terme à la discussion.

Wilder ne protesta pas et ne chercha pas non plus à l'implorer, ce qui aurait été parfaitement inutile étant donné l'obstination légendaire de Dietrich. Au lieu de cela, il lui dit qu'il avait trouvé deux actrices américaines parfaites pour le rôle, mais il voulait connaître son opinion pour savoir laquelle serait la meilleure. Pouvait-elle visionner leurs auditions ? Regrettant d'avoir envoyé promener son vieil ami Wilder, Dietrich accepta volontiers. Wilder avait fait passer des auditions à deux actrices connues qui, il le savait, seraient très mauvaises dans le rôle de la chanteuse de cabaret sexy. Le stratagème fonctionna à merveille. Dietrich, qui avait un fort esprit de compétition, fut effarée par leurs performances et se proposa immédiatement pour le rôle.

Enfin, lorsque vous offrez des cadeaux ou des récompenses aux gens pour les rallier à votre cause, mieux vaut leur offrir des petites bricoles. De gros cadeaux leur donneront le sentiment que vous voulez acheter leur loyauté, ce qui heurtera leur sentiment d'indépendance. Certaines personnes accepteront les gros cadeaux

par nécessité mais, plus tard, vous en voudront ou se montreront soupçonneuses. Les petits cadeaux produisent un meilleur effet – les gens peuvent se dire qu'ils le méritent et que vous n'avez pas cherché à les soudoyer. En fait, ces petites récompenses, étalées dans le temps, vous attireront les bonnes grâces des gens de bien meilleure façon qu'un cadeau plus extravagant.

Intelligence. Lorsque vous êtes en désaccord avec quelqu'un et que vous imposez une opinion contraire, vous sous-entendez que vous savez mieux que lui, que vous avez réfléchi de façon plus rationnelle. Les gens qui sont défiés de la sorte n'en seront que renforcés dans leurs propres opinions. Vous pouvez éviter cela en étant plus neutre, comme si cette idée n'était qu'une hypothèse qui pourrait se révéler fausse. Vous pouvez même aller encore plus loin : vous comprenez *leur* point de vue et vous le partagez. (Sortir vainqueur de disputes en vaut rarement la peine.) Une fois leur intelligence flattée, vous disposez d'un peu de marge de manœuvre pour les faire changer d'avis ou pour abaisser leur garde afin de demander leur aide.

Le Premier ministre et romancier britannique du XIX^e^ siècle Benjamin Disraeli conçut un stratagème encore plus futé quand il écrivit : « Si vous voulez conquérir le cœur d'un homme, laissez-le réfuter vos arguments. » Pour y arriver, commencez par n'être pas d'accord avec lui, désaccord que vous pouvez même exprimer avec une certaine véhémence. Puis, peu à peu, ralliez-vous à son point de vue, confirmant par la même occasion non seulement son intelligence, mais aussi sa propre faculté de persuasion. Il aura le sentiment d'être légèrement supérieur à vous, ce qui est précisément l'effet recherché. Il sera doublement vulnérable à une contre-attaque de votre part. Vous pouvez produire un effet similaire en demandant

conseil aux gens, ce qui implique que vous respectiez leur sagesse et leur expérience.

En 1782, le dramaturge français Pierre Augustin Caron de Beaumarchais mit la touche finale à son grand chef-d'œuvre, *Le Mariage de Figaro*. Il ne lui manquait plus que l'approbation de Louis XVI. Mais quand celui-ci lut le manuscrit, il se mit dans une colère noire. Une telle pièce conduirait à la révolution, dit-il : « Cet homme se moque de tout ce qui doit être respecté dans un gouvernement. » Il finit cependant par accepter qu'elle soit jouée à huis clos dans un théâtre de Versailles. Le public aristocratique l'adora. Le roi autorisa d'autres représentations, à condition que ses censeurs puissent caviarder le manuscrit et en corriger certains passages avant que la pièce ne soit présentée au public.

Pour éviter cela, Beaumarchais convoqua un tribunal d'hommes de lettres, d'intellectuels, de gens de la cour et de ministres afin qu'ils revoient la pièce ensemble. Un homme qui assista à l'assemblée écrivit : « M. de Beaumarchais annonça qu'il se soumettrait sans réserve à toutes les coupures et corrections que les gentilshommes, et même les dames présentes, jugeraient appropriées. […] Chacun voulut y mettre son grain de sel. […] M. de Breteuil suggéra un mot d'esprit, Beaumarchais l'accepta et le remercia. […] "Ça sauvera le quatrième acte." M^{me} de Matignon contribua au choix de la couleur du ruban du marque-page. La couleur fut adoptée et devint à la mode. »

En effet, Beaumarchais était un courtisan très malin. En laissant les autres apporter ne serait-ce que d'infimes changements à son chef-d'œuvre, il flattait leur égo et leur intelligence. Bien évidemment, il refusa les corrections plus radicales exigées ensuite par les censeurs du roi. À ce moment-là, il avait si bien gagné les faveurs des membres

de son propre tribunal qu'ils le défendirent à cor et à cri, et Louis XVI dut abdiquer. Faire baisser les défenses des gens de cette façon sur des sujets qui ne sont pas très importants vous donnera plus de latitude pour les faire abonder dans votre sens et accéder à vos désirs sur des sujets plus essentiels.

Bonté. Dans nos pensées quotidiennes, nous nous confortons constamment quant à la nature morale de nos actes. Si nous sommes employés d'une entreprise, nous nous considérons comme de bons collègues. Si nous sommes patrons, nous traitons les gens correctement ou, du moins, nous les payons bien et nous les soutenons. Nous aidons des causes justes. En général, nous n'aimons pas nous dire que nous sommes des égoïstes focalisés sur nos motivations personnelles. De même, nous voulons que les autres nous voient sous ce jour. Si vous jetez un œil aux réseaux sociaux, vous verrez que les gens affichent leur soutien aux meilleures causes. Rares sont les gens qui font des dons aux associations anonymement – ils veulent que leur nom soit clamé haut et fort.

Nous ne devons jamais douter de cette sacro-sainte opinion de soi. Pour utiliser positivement cette caractéristique, placez la faveur que vous voulez leur demander dans le cadre d'une plus vaste cause à laquelle ils pourront participer. Ils n'achètent pas seulement des vêtements, mais ils contribuent à la protection de l'environnement ou à préserver l'emploi local. En agissant ainsi, les gens ont une meilleure opinion d'eux-mêmes. Faites preuve de subtilité. Si vous essayez de recruter pour une tâche, laissez les autres diffuser le message à propos de la cause. Donnez l'impression que c'est un acte prosocial et populaire. Faites en sorte que les gens veuillent se joindre au groupe plutôt que de les implorer. Faites très attention aux mots et

aux étiquettes que vous utilisez. Mieux vaut, par exemple, dire de quelqu'un que c'est un collègue plutôt qu'un employé.

En vous plaçant dans une position inférieure, un cran plus bas, vous pourrez commettre des faux pas relativement inoffensifs, même offenser les gens de façon plus prononcée, puis leur demander pardon. Ce faisant, vous sous-entendez leur supériorité morale, une position que les gens adorent occuper. Ils sont alors vulnérables à la suggestion.

Enfin, si vous avez besoin que les gens vous fassent une faveur, ne leur rappelez pas ce que vous avez fait pour eux par le passé dans l'espoir de susciter un sentiment de gratitude. La gratitude est rare parce qu'elle a tendance à nous rappeler notre dépendance aux autres. Nous aimons nous sentir indépendants. À la place, rappelez-leur toutes les bonnes choses qu'ils ont faites pour vous autrefois. Cela contribuera à conforter leur opinion de soi : « Oui, je suis généreux. » Une fois que vous le leur aurez rappelé, ils ne voudront pas démentir cette image et feront une autre bonne action. Vous obtiendrez la même chose en pardonnant soudain à vos ennemis afin de forger un rapprochement. Dans le bouleversement émotionnel que cela crée, ils se sentiront obligés de ne pas décevoir la haute opinion que vous avez montrée à leur égard et seront encore plus motivés pour se montrer à la hauteur.

4. Dissipez leurs incertitudes. Nous manquons tous de confiance en nous – à propos de notre apparence, de nos facultés créatives, de notre masculinité, de nos pouvoirs, de notre originalité, de notre popularité, etc. Votre tâche est de cibler ces incertitudes par le biais des différentes conversations vers lesquelles vous les orientez.

Une fois que vous avez identifié ces insécurités, vous devez d'abord être extrêmement prudent pour éviter de les déclencher. Les

gens ont des antennes capables de détecter les moindres mots ou signes du langage verbal pouvant indiquer un questionnement de leur apparence physique, de leur popularité ou tout autre domaine dans lequel ils manquent de confiance en eux. Soyez-en conscient et restez sur vos gardes. Ensuite, la meilleure stratégie est de féliciter et de flatter ces qualités à propos desquelles les gens sont les plus fragiles. Nous l'apprécions tous, même si nous voyons bien le manège de la personne qui nous félicite. C'est parce que nous vivons dans un monde où la concurrence est rude, dans lequel nous sommes jugés en permanence et où les triomphes d'hier sont facilement suivis par les échecs de demain. Nous ne nous sentons jamais vraiment en confiance. Si la flatterie est bien faite, nous avons le sentiment que le flatteur nous aime et nous avons tendance à apprécier les gens qui nous aiment.

Le secret de la flatterie réussie est de la rendre stratégique. Si je sais que je suis particulièrement mauvais au basket, le fait de me féliciter pour mon bon jeu sonnera faux. Mais si je *doute* de mes capacités, si j'imagine que je ne suis pas si mauvais, alors toute flatterie dans ce domaine pourrait faire des miracles. Cherchez ces qualités dont les gens doutent et rassurez-les. Voici le conseil que prodigua Lord Chesterfield à son fils dans l'une de ses lettres (qui seront publiées en 1774) : « Le cardinal de Richelieu, qui était indubitablement l'homme d'État le plus talentueux de son temps […], avait la vanité de croire qu'il était aussi le meilleur poète : il enviait au grand Corneille sa réputation. Par conséquent, ceux qui le flattaient habilement n'évoquaient guère ses aptitudes dans les affaires d'État, si ce n'est en passant, et comme si cela pouvait sembler le plus naturel. Mais quand ils voulaient l'encenser, ils savaient que la fumée qui lui ferait tourner la tête en leur faveur, c'était de vanter ses qualités de poète. »

Si les personnes visées sont puissantes et assez machiavéliques, elles pourront s'interroger sur leurs qualités morales. Les flatter à propos de leurs astucieuses manipulations pourrait se retourner contre vous, mais l'éloge évident de leur bonté ne fonctionnerait pas mieux parce qu'elles ne se connaissent que trop bien. Au lieu de cela, flattez-les donc à propos de la façon dont vous avez pu bénéficier de leurs conseils et de la manière dont leurs critiques ont contribué à améliorer vos performances : vous validerez ainsi leur opinion de soi d'une personnalité sévère mais juste, avec un grand cœur sous un extérieur un peu rude.

Mieux vaut féliciter les gens pour leurs efforts que pour leurs talents. Lorsque vous les louez pour leurs talents, cela connote une légère dépréciation, comme s'ils avaient simplement la chance d'être nés avec un don naturel. Les gens préfèrent penser qu'ils ont mérité leur bonne fortune en travaillant dur et c'est bien ça que vous devez féliciter.

Avec ceux qui sont vos égaux, vous avez plus de latitude pour la flatterie. Avec ceux qui sont vos supérieurs, il est préférable d'être simplement d'accord avec leurs opinions et de valider leur sagesse. Flatter votre patron est trop manifeste.

Ne concluez jamais vos louanges en demandant de l'aide ou toute autre chose que vous aimeriez obtenir. La flatterie est un stratagème dont la réussite nécessite un certain temps de repos. Ne paraissez pas trop mielleux lors des premières rencontres. Mieux vaut même montrer une certaine froideur, ce qui vous laisse la possibilité de vous réchauffer. Au bout de quelques jours, vous avez appris à apprécier cette personne, puis quelques mots flatteurs visant ses doutes devraient commencer à faire fondre sa résistance. Si possible, faites passer vos compliments par des tiers, comme s'ils les avaient

simplement entendus. Ne soyez jamais trop exubérant dans vos félicitations et n'utilisez pas de superlatifs.

Une façon maligne de couvrir vos traces est de parsemer vos paroles de quelques petites critiques sur la personne ou son travail, rien qui risquerait de déclencher un sentiment d'insécurité, mais suffisamment pour donner à vos compliments une touche plus réaliste : « J'ai adoré votre pièce, même si je pense que le deuxième acte pourrait être un peu retravaillé. » Ne dites pas : « Votre dernier livre est tellement mieux que le précédent. » Soyez très prudent quand les gens vous demandent votre avis sur leur travail ou quelque chose en lien avec leur personnalité ou leur apparence. Ils ne cherchent pas la vérité ; ils cherchent du soutien et une confirmation formulée de façon aussi réaliste que possible. Soyez heureux de les leur offrir.

Vous devez paraître aussi sincère que possible. Il est préférable de choisir des qualités à féliciter que vous admirez vraiment. Dans tous les cas, ce sont les signes non verbaux qui risquent de vous trahir – des louanges accompagnées d'une posture figée, d'un sourire forcé ou de coups d'œil furtifs. Essayez de ressentir certaines des bonnes émotions que vous exprimez afin qu'une éventuelle exagération paraisse moins évidente. Souvenez-vous que votre cible doit avoir une relativement haute opinion de soi. Si elle a une basse opinion d'elle-même, la flatterie sonnera faux, tandis que pour les personnes qui ont une opinion élevée d'elles-mêmes, les compliments paraîtront justifiés.

5. Servez-vous de la résistance et de l'entêtement des gens. Certaines personnes sont particulièrement résistantes à toute forme d'influence. Ce sont souvent des personnes ayant un profond sentiment d'insécurité et une faible opinion de soi. Cela peut se

manifester par une attitude rebelle. Ces individus ont l'impression que le monde entier est contre eux. Ils veulent affirmer leur volonté à tout prix et résistent à toute forme de changement. Ils feront même le contraire de ce que vous leur suggérerez. Ils vous demanderont conseil au sujet d'un problème particulier, mais évoqueront des douzaines de raisons pour lesquelles le conseil donné ne fonctionne pas pour eux. La meilleure chose à faire est de pratiquer avec eux un jeu de judo mental. Au judo, on ne contre pas les mouvements de son adversaire par une poussée, mais on encourage plutôt son énergie agressive (résistance) afin qu'il tombe tout seul. Voici quelques façons de mettre cette technique en œuvre dans la vie quotidienne.

Utilisez leurs émotions. Dans leur livre *Changements*, les auteurs (Paul Watzlawick, John H. Weakland et Richard Fisch) évoquent le cas d'un adolescent rebelle renvoyé du lycée par le directeur parce qu'il a été pris en train de vendre de la drogue. Il était consigné chez lui et avait interdiction de remettre les pieds au lycée. Cela mettrait un frein à son commerce. Le garçon n'avait qu'une envie, c'était de se venger.

Sa mère consulta un thérapeute qui lui suggéra de faire la chose suivante : elle devait expliquer à son fils que le directeur pensait que seuls les élèves qui assistaient aux cours en personne pouvaient réussir. Dans l'esprit du principal, en interdisant à l'enfant d'aller en cours, il était certain que ce dernier échouerait. S'il avait de meilleurs résultats en travaillant à la maison qu'en allant en classe, cela embarrasserait le proviseur. Mieux valait ne pas faire trop d'efforts ce trimestre et se mettre le principal dans la poche en prouvant qu'il avait raison. Évidemment, ce conseil était censé faire le jeu de ses émotions. Comme il ne souhaitait rien de plus que de contrarier le principal, l'adolescent se plongea dans ses devoirs en redoublant

d'énergie, comme l'avait prévu le thérapeute. Pour l'essentiel, l'idée n'est pas de contrarier les émotions des gens, mais d'avancer grâce à elles et de trouver une solution pour les canaliser dans une direction productive.

Utilisez leur langage. Le thérapeute Milton Erickson (voir le chapitre 3) décrivit le cas suivant, qu'il avait traité : un mari vint le consulter pour lui demander conseil, même s'il semblait déterminé à n'en faire qu'à sa tête. Sa femme et lui étaient issus de familles très croyantes et s'étaient surtout mariés pour faire plaisir à leurs parents. Le mari et sa femme étaient eux aussi très croyants. Leur lune de miel avait tourné au désastre, car leurs rapports sexuels avaient été très maladroits et ils n'avaient pas le sentiment d'être amoureux. Le mari décida que ce n'était la faute de personne, mais qu'il devait « divorcer amicalement ». Erickson était d'accord avec lui et lui suggéra de quelle façon réaliser ce « divorce amical ». Il lui dit de réserver une chambre d'hôtel. Ils devaient passer une dernière nuit « amicale » ensemble avant de divorcer. Ils devaient aussi boire une dernière coupe de champagne « amicale », échanger un dernier baiser « amical », etc. En réalité, ces conseils encourageaient le mari à séduire son épouse. Comme Erickson l'avait espéré, le mari suivit ses instructions, le couple passa une soirée passionnée et ils décidèrent de rester ensemble.

Erickson s'était douté que le mari ne voulait pas vraiment divorcer et que les deux conjoints étaient maladroits à cause de leurs convictions religieuses. Ils étaient tous les deux profondément mal à l'aise concernant leurs désirs physiques, tout en résistant à tout type de changement. Erickson se servit du langage du mari et de son envie de divorcer, mais trouva un moyen de rediriger gentiment cette énergie dans une tout autre direction. Quand vous utilisez les mots

de vos interlocuteurs pour les renvoyer à leur intention, cela produit un effet hypnotique. Comment pourraient-ils ne pas suivre ce que vous leur suggérez puisque c'est exactement ce qu'ils ont exprimé ?

Utilisez leur rigidité. Le fils d'un prêteur sur gages vint consulter Hakuin, grand maître zen du XVIII^e^ siècle, pour lui soumettre le problème suivant : il voulait que son père se convertisse au bouddhisme, mais l'homme prétendait être trop occupé par sa comptabilité pour trouver le temps de prier. Hakuin connaissait le prêteur sur gages – c'était un grippe-sou qui ne faisait que se servir de cette excuse pour échapper à la prière qu'il considérait comme une perte de temps. Hakuin conseilla au garçon de dire à son père que le maître zen en personne lui payerait chaque prière qu'il prononcerait quotidiennement. C'était un strict échange commercial.

Évidemment, le prêteur sur gages fut ravi de l'accord – cela ferait taire son fils tout en lui rapportant de l'argent. Chaque jour, il apportait sa facture à Hakuin, qui lui payait ses prières comme il s'y était engagé. Mais le septième jour, il ne se présenta pas. Il semblait avoir été tant absorbé par ses prières qu'il avait oublié de compter combien il en avait dites. Quelques jours plus tard, il confessa à Hakuin qu'il aimait pratiquer la prière, qu'il se sentait beaucoup mieux et qu'il n'avait plus besoin d'être payé. Il devint bientôt un très généreux donateur pour le temple de Hakuin.

Quand les gens s'opposent obstinément à quelque chose, cela provient d'une profonde peur du changement et de l'incertitude qui pourrait en découler. Tout doit être fait à leurs conditions pour qu'ils se sentent aux commandes. Vous jouez leur jeu si vous déployez tous vos arguments pour les encourager à changer – cela leur donne quelque chose contre quoi réagir, justifie leur rigidité et ne fait que renforcer leur entêtement. Arrêtez de vous battre contre ces

personnes et servez-vous de la nature de leur personnalité rigide pour induire un petit changement qui pourrait conduire à quelque chose de plus grand. D'elles-mêmes, elles découvrent quelque chose de nouveau (comme le pouvoir des prières bouddhistes) et pourraient même aller plus loin, tout cela grâce à votre manœuvre de judoka.

Rappelez-vous que les gens ne font souvent pas ce que les autres leur demandent parce qu'ils veulent simplement affirmer leur volonté. Si vous partagez chaleureusement leur rébellion et si vous leur dites de continuer à faire ce qu'ils font, cela signifie que s'ils le font, ils suivent maintenant vos conseils, ce qu'ils répugnent à faire. Ils peuvent très bien se rebeller et réaffirmer leur volonté dans la direction opposée, ce qui est précisément ce que vous voulez qu'ils fassent – c'est l'essence même de la psychologie inversée.

Développez votre flexibilité mentale

Vous êtes frustré lorsque les gens résistent à vos bonnes idées par pure obstination, mais vous n'avez pour ainsi dire pas conscience que vous avez exactement le même problème – vous êtes aussi entêté qu'eux –, ce qui limite vos capacités créatives.

Lorsque nous sommes enfants, notre esprit est remarquablement flexible. Notre vitesse d'apprentissage dépasse largement nos capacités à l'âge adulte. Nous pouvons attribuer cette faculté en grande partie à notre sentiment de faiblesse et de vulnérabilité. Nous sentant en infériorité dans nos rapports avec ceux qui sont plus âgés que nous, nous sommes très motivés pour apprendre. Nous éprouvons aussi une curiosité authentique et nous sommes avides d'informations. Nous sommes ouverts à l'influence de nos parents, de nos semblables et de nos enseignants.

À l'adolescence, beaucoup d'entre nous sont tombés sous l'influence d'un grand livre ou d'un écrivain. Nous avons été subjugués par les idées développées et, comme nous sommes si influençables, ces premières rencontres avec des idées ont profondément marqué notre esprit. Elles ont été intégrées à notre processus de réflexion et continuent à nous affecter des dizaines d'années après que nous les avons absorbées. Ces influences enrichissent notre paysage mental. En fait, notre intelligence dépend de notre capacité à absorber les leçons et les idées des personnes plus âgées et plus sages.

Tout comme notre corps perd de sa souplesse avec l'âge, notre esprit suit le même processus. Et tout comme notre sentiment de faiblesse et de vulnérabilité avait motivé notre désir d'apprendre, notre sentiment insidieux de supériorité nous ferme peu à peu aux nouvelles idées et influences. Certains se défendront en affirmant que le monde moderne nous incite à devenir plus sceptiques. Pourtant, un danger bien plus grand découle des œillères que nous portons, qui nous ferment de plus en plus l'esprit au fur et à mesure que nous vieillissons, et qui semblent aussi affecter notre culture en général.

Définissons l'état d'esprit idéal comme un état d'esprit qui conserve la flexibilité de la jeunesse tout en ayant les capacités de raisonnement de l'âge adulte. Un tel esprit est ouvert à l'influence des autres. Et tout comme des stratégies permettent d'abaisser les résistances d'autrui, elles peuvent aussi assouplir vos propres schémas mentaux rigides.

Pour parvenir à cet idéal, nous devons d'abord adopter le principe essentiel de la philosophie socratique. L'un des premiers admirateurs de Socrate était un jeune homme nommé Chéréphon. Contrarié par le fait que les Athéniens ne vénéraient pas Socrate autant que lui,

Chéréphon rendit visite à l'oracle de Delphes et lui posa cette question : « Y a-t-il un homme plus sage que Socrate dans tout Athènes ? » L'oracle répondit que non.

Chéréphon eut donc le sentiment que son admiration pour Socrate était justifiée et il se précipita pour faire part de la bonne nouvelle à son mentor. Mais comme Socrate était humble, cette nouvelle ne le réjouit pas et il entreprit de démontrer que l'oracle avait tort. Il rendit visite à de nombreuses personnes, toutes éminentes dans leur domaine – la politique, les arts, les affaires – et leur posa beaucoup de questions. Lorsqu'elles s'en tenaient aux connaissances dans leur domaine, elles paraissaient plutôt intelligentes. Mais elles extrapolaient sur toutes sortes de sujets à propos desquels elles ne connaissaient strictement rien et se contentaient de recracher les croyances populaires, sans réfléchir.

Finalement, Socrate dut admettre que l'oracle avait effectivement raison – il était plus sage que tous les autres parce qu'il avait conscience de sa propre ignorance. Il ne cessait d'examiner et de réexaminer ses propres idées, y débusquant les insuffisances et les émotions infantiles qui y étaient logées. Sa maxime devint : « La vie sans examen ne vaut pas la peine d'être vécue. » Ce qui faisait le charme de Socrate, ce qui le rendait si diaboliquement fascinant pour la jeunesse d'Athènes, c'était sa suprême ouverture d'esprit. Fondamentalement, Socrate adoptait la position de faiblesse, de vulnérabilité de l'enfant ignorant, posant sans cesse des questions.

Réfléchissez-y sous cet angle : nous aimons nous moquer des superstitions et des idées irrationnelles que l'on pouvait avoir au XVII^e^ siècle. Imaginez qu'au XXV^e^ siècle, les gens en fassent autant de nous. Nos connaissances du monde sont limitées, malgré les progrès de la science. Nos idées sont conditionnées par les préjugés issus de

nos parents, par notre culture et par la période historique dans laquelle nous vivons. Mais elles sont aussi limitées par la rigidité croissante de notre esprit. Un peu plus d'humilité à propos de ce que nous savons nous rendrait tous plus curieux et intéressés par un plus large éventail d'idées.

En ce qui concerne les idées et les opinions que vous nourrissez, considérez-les comme des jouets ou des briques avec lesquels vous jouez. Vous en conserverez certaines, vous en éliminerez d'autres, mais votre esprit demeure flexible et joueur.

Pour aller encore plus loin, vous pouvez adopter une stratégie édictée par Friedrich Nietzsche : « Qui veut apprendre à *connaître* réellement quelque chose de nouveau (que ce soit un homme, un événement, un livre) fait bien d'adopter cette nouveauté avec tout l'amour possible, de détourner promptement sa vue de ce qu'il y trouve d'hostile, de choquant, de faux, même de l'oublier : si bien qu'à l'auteur d'un livre, par exemple, on donne la plus grande avance et que d'abord, comme dans une course, on souhaite, le cœur palpitant, qu'il atteigne son but. Par ce procédé, on pénètre en effet la chose jusqu'au cœur, jusqu'à son point émouvant : et c'est ce qui s'appelle justement apprendre à connaître. Une fois là, le raisonnement fait après coup ses restrictions ; cette estime trop haute, cette suspension momentanée du pendule critique, n'était qu'un *artifice* pour prendre à la pipée l'âme d'une chose. »

Il y a aussi une part de vérité dans les idées qui vont à l'encontre des vôtres. C'est « l'âme de la chose ». Vous ouvrir ainsi à son influence doit faire partie de vos habitudes mentales afin de vous permettre de mieux comprendre les choses, voire de les critiquer correctement. Mais parfois, cette « âme » vous émouvra aussi et

exercera une certaine influence, enrichissant votre esprit par la même occasion.

Dans certains cas, il est bon de lâcher prise sur vos ensembles de règles et de restrictions. Le grand maître zen du XIV^e^ siècle, Bassui, afficha à la porte de son temple une liste de trente-trois règles que les moines devaient respecter, sans quoi ils étaient renvoyés. Bon nombre de ces règles se rapportaient à l'alcool, qui était strictement interdit. Un soir, pour surprendre ses moines à l'esprit très littéral, il se présenta à un débat dans un état d'ébriété avancé. Il ne s'excusa pas et ne recommença pas, mais la leçon était claire : ces règles ne sont que des recommandations et pour démontrer notre liberté, nous devons les enfreindre de temps en temps.

Enfin, lorsqu'il s'agit de votre propre opinion de vous, essayez de maintenir une certaine distance ironique. Ayez conscience de son existence et de la façon dont elle opère en vous. Acceptez le fait que vous n'êtes pas aussi libre et autonome que vous aimez le croire. Vous vous conformez aux opinions des groupes auxquels vous appartenez ; vous achetez des produits à cause d'une influence subliminale ; vous pouvez être manipulé. Comprenez aussi que vous n'êtes pas aussi bien que l'image idéalisée de votre opinion de vous. Comme tout le monde, vous pouvez être égocentrique et obsédé par vos propres intérêts. Une fois que vous en aurez pris conscience, vous n'éprouverez pas le besoin d'être reconnu par les autres. À la place, vous vous efforcerez de vous affranchir véritablement du regard des autres et de vous soucier de leur bien-être, au lieu de demeurer attaché à l'illusion de votre opinion de vous-même.

> Il y avait quelque chose de terriblement séducteur dans l'action de cette influence ; aucun exercice qui y fut

comparable. Projeter son âme dans une forme gracieuse, l'y laisser un instant reposer et entendre ensuite ses idées répétées comme par un écho, avec en plus toute la musique de la passion et de la jeunesse, transporter son tempérament dans un autre, ainsi qu'un fluide subtil ou un étrange parfum : c'était là une véritable jouissance, peut-être la plus parfaite de nos jouissances dans un temps aussi borné et aussi vulgaire que le nôtre, dans un temps grossièrement charnel en ses plaisirs, commun et bas en ses aspirations…

Oscar Wilde, *Le Portrait de Dorian Gray*

8

Changez la situation en changeant votre façon de penser

La loi de l'auto-sabotage

Chacun de nous a sa propre façon de voir le monde, d'interpréter les événements et les actions des personnes de notre entourage. C'est notre caractère et il détermine en grande partie ce qui nous arrive dans la vie. Si nous avons un caractère craintif, nous aurons tendance à voir le côté négatif dans n'importe quelle situation. On s'empêche de prendre des risques. On accuse les autres de nos erreurs et on n'apprend rien d'elles. On se sent hostiles ou méfiants, et on fait ressentir ces émotions aux autres en notre présence. On saborde notre carrière et nos relations en créant inconsciemment les situations que nous redoutons le plus. Toutefois, le caractère humain est malléable. En le rendant plus positif, plus ouvert, plus tolérant vis-à-vis des autres, on peut déclencher une dynamique différente – apprendre de l'adversité, créer des occasions à

partir de rien, séduire les gens. On doit explorer les limites de notre volonté et savoir jusqu'où elle peut nous mener.

La liberté ultime

Enfant, Anton Tchekhov (1860-1904) – le futur écrivain célèbre – abordait chaque journée avec un sentiment d'angoisse : allait-il être battu aujourd'hui par son père ou serait-il épargné pour une fois ? Sans avertissement et parfois sans motif apparent, son père, Pavel Yegorovich, le frappait violemment plusieurs fois de suite avec sa canne, un fouet ou du dos de la main. Ce qui le rendait perplexe, c'était que son père ne le battait pas par méchanceté ou colère visible. Il disait à Anton qu'il le faisait par amour. Battre ses enfants était une volonté divine, une façon de leur apprendre l'humilité. C'est ainsi qu'il avait été élevé lui-même et qu'il était devenu quelqu'un de bien. Une fois la raclée terminée, le jeune Anton devait baiser la main de son père et lui demander pardon. Au moins, il n'était pas le seul à subir ce châtiment : ses quatre frères et sa sœur avaient droit au même traitement.

Les coups n'étaient pas sa seule angoisse. L'après-midi, il entendait les pas de son père approcher de leur maison en bois et il en tremblait de peur. Le plus souvent, lorsqu'il rentrait à cette heure, c'était pour demander au petit Anton de le remplacer à l'épicerie qu'il tenait dans la ville-dortoir de Taganrog, en Russie, où la famille était installée. La majeure partie du temps, il faisait un froid insupportable dans l'échoppe. Tout en s'occupant des clients, Anton essayait de faire ses devoirs, mais ses doigts s'engourdissaient rapidement et l'encre gelait dans l'encrier. Dans la boutique en désordre qui sentait la viande avariée, il devait écouter les histoires salaces des paysans ukrainiens qui travaillaient dans les environs et était témoin du

comportement obscène des ivrognes de la ville qui entraient pour boire une rasade de vodka. Dans cette ambiance, Anton devait s'assurer qu'il ne manquait pas le moindre kopeck, sinon, il aurait eu droit à une raclée supplémentaire. Souvent, il devait rester là durant des heures tandis que son père allait s'enivrer ailleurs.

La mère d'Anton essayait de s'interposer. C'était une bonne âme qui ne faisait pas le poids face à son époux. Elle trouvait Anton trop jeune pour travailler. Il devait étudier. Rester assis dans le froid de l'épicerie n'était pas bon pour sa santé. Le père rétorquait qu'Anton était paresseux de nature et que, pour devenir un honnête citoyen, il devait travailler dur.

Impossible d'échapper à la présence du père. Le dimanche, le seul jour où l'épicerie était fermée, il réveillait ses enfants à quatre ou cinq heures du matin pour répéter les chants de la chorale qu'il dirigeait. Une fois rentrés du service, ils devaient répéter seuls les rituels de l'office puis retourner à l'église pour le service de l'après-midi. Lorsque ces corvées étaient terminées, les enfants étaient trop fatigués pour jouer.

À ses moments libres, Anton se promenait dans la ville. Taganrog n'était pas un endroit agréable où grandir. Quasiment toutes les façades des maisons tombaient en ruine. Les rues n'étaient pas pavées et quand la neige fondait, elles se transformaient en bourbiers. Si un enfant tombait dans l'un des nids de poule géants, il s'y enfonçait jusqu'au cou. Il n'y avait pas d'éclairage urbain. Les prisonniers avaient pour mission d'attraper les chiens errants et de les battre à mort. Le seul havre de paix, c'était le cimetière, et Anton y allait fréquemment.

Durant ces promenades, Anton s'interrogeait sur lui-même et sur le monde. Était-il tellement bon à rien qu'il méritait le châtiment

quasi quotidien de son père ? Peut-être. Et pourtant, son père était une contradiction ambulante : un ivrogne paresseux et malhonnête avec ses clients malgré sa ferveur religieuse. D'ailleurs, tous les habitants de Taganrog étaient des hypocrites, eux aussi. Il les observait au cimetière, à jouer les gens pieux lors des funérailles, mais en réalité, ils n'avaient qu'une hâte : goûter aux délicieux gâteaux servis plus tard par la veuve, comme si c'était l'unique raison de leur venue.

Le seul recours d'Anton face à la souffrance et l'ennui qu'il ressentait constamment était d'en rire. Il devint rapidement le clown de la famille, imitant les habitants de Taganrog et leur inventant des histoires. Parfois, son humour devenait agressif. Il faisait des mauvaises blagues aux autres enfants du quartier. Lorsque sa mère l'envoyait faire des courses au marché, il maltraitait souvent le canard ou la poule qu'il ramenait dans un sac. Il devenait espiègle et paresseux.

Puis, en 1875, tout changea pour la famille Tchekhov. Les deux frères aînés d'Anton, Alexander et Nikolai, en eurent assez de leur père. Ils décidèrent de s'installer ensemble à Moscou, Alexander pour suivre des études universitaires et Nikolai pour devenir artiste. Qu'ils osent défier ainsi son autorité mit le père hors de lui, mais il ne put rien faire pour les empêcher de quitter la maison. À peu près au même moment, Pavel Yegorovich dut faire face à la gestion désastreuse de son magasin – il avait accumulé des dettes pendant des années et devait désormais les rembourser. Menacé de faillite et probablement d'emprisonnement, il quitta discrètement la ville un soir sans le dire à son épouse et partit pour Moscou dans l'intention de s'installer chez ses fils.

La mère d'Anton fut contrainte de vendre les biens de la famille pour payer les dettes. Un pensionnaire qui vivait chez eux proposa de l'aider à plaider contre les créditeurs, mais à sa grande surprise, il utilisa ses relations au tribunal pour déposséder les Tchekhov de leur demeure. Sans un sou en poche, la mère fut contrainte de partir pour Moscou avec les derniers enfants. Seul Anton restait pour finir ses études et obtenir son diplôme. Il fut chargé de vendre le reste des biens familiaux et d'envoyer l'argent à Moscou au plus vite. L'ancien pensionnaire, désormais le nouveau propriétaire de la maison, proposa à Anton de le loger dans le coin d'une chambre. Ainsi, à l'âge de seize ans, sans argent ni famille pour s'occuper de lui, Anton se retrouva soudain livré à lui-même à Taganrog.

Anton ne s'était jamais vraiment retrouvé seul auparavant. Pour le meilleur et pour le pire, sa famille avait été tout pour lui. Désormais, c'était comme si un gouffre s'ouvrait sous ses pieds. Il n'avait personne vers qui se tourner en cas de besoin. Il accusait son père de son destin misérable, d'être piégé à Taganrog. Il se sentait amer et en colère un jour, et déprimé le lendemain. Mais il n'avait pas le temps de s'apitoyer sur son triste sort. Sans argent ni ressources, il devait survivre, coûte que coûte. Il se fit engager comme tuteur auprès de familles aisées. Lorsqu'elles partaient en vacances, il n'avait plus de quoi se nourrir. Son seul manteau était tout élimé et il ne possédait pas de galoches pour les jours de fortes pluies. Il avait honte en arrivant chez les gens, gelé et les pieds trempés. Mais au moins, il était capable de gagner sa vie.

Anton avait décidé de devenir docteur. Il avait un esprit scientifique et les médecins gagnaient bien leur vie. Pour être admis à l'école de médecine, il devait travailler encore plus. À la bibliothèque municipale, le seul endroit où il pouvait étudier en paix, il commença

à lire des ouvrages des rayons littérature et philosophie. Bientôt, il sentit son esprit voyager bien au-delà de Taganrog. Grâce aux livres, il ne se sentait plus pris au piège. La nuit, il retrouvait son coin de chambre pour écrire et dormir. Il n'avait aucune intimité, mais il gardait son coin propre et bien rangé, à l'opposé du désordre habituel de la famille Tchekhov.

Anton avait réussi à trouver son équilibre et de nouvelles pensées et émotions commençaient à l'envahir. Le travail n'était plus quelque chose qu'il redoutait ; il aimait s'occuper l'esprit avec les études et enseigner le rendait fier et digne – et il *pouvait* subvenir à ses besoins. Sa famille lui écrivait : Alexander fulminait et se plaignait de leur père qui les maltraitait à nouveau ; Mikhail, le cadet, se sentait minable et déprimé. Anton répondait à Alexander d'arrêter de se focaliser sur leur père et de commencer à prendre soin de lui-même. À Mikhail, il écrivit : « Pourquoi te considères-tu comme "mon petit frère inutile et insignifiant" ? Sais-tu devant qui tu devrais te sentir inutile ? Devant le Seigneur, sans doute, mais pas devant les autres. Devant les gens, tu devrais avoir conscience de ta valeur. » Anton lui-même était surpris du ton qu'il employait dans ses lettres.

Puis, un jour, plusieurs mois après son abandon, alors qu'il se promenait dans les rues de Taganrog, il sentit surgir en lui de l'empathie et de l'amour pour ses parents. D'où venaient ces sentiments ? Il ne les avait jamais ressentis auparavant. Les jours précédents, il avait longuement réfléchi à son père. Était-ce lui qu'il fallait blâmer pour tous les problèmes de la famille ? Le père de Pavel, Yegor Mikhailovich, était né serf, une condition proche de l'esclavage. Les Tchekhov étaient serfs depuis plusieurs générations, mais Yegor avait enfin pu racheter la liberté de la famille et avait installé ses trois fils dans différents domaines. Pavel avait été désigné

comme le commerçant de la famille, mais il n'arrivait pas à s'y faire. Il avait plutôt un tempérament artistique et aurait pu devenir un peintre ou un musicien de talent. Son destin le laissait amer – une épicerie et six enfants. Son père l'avait battu, alors il battait ses enfants à son tour. Même s'il n'était plus serf, Pavel s'inclinait et baisait la main de tous les officiels et propriétaires terriens qu'il rencontrait. Au fond de lui, il était resté un serf.

Anton constatait que lui et ses frères et sœur étaient tombés dans le même schéma – pleins de rancœur, se sentant bons à rien, cherchant à évacuer leur colère sur les autres. Maintenant qu'il se retrouvait seul, Anton aspirait à être libre dans le vrai sens du terme. Libre du passé, libre de son père. En déambulant dans les rues de Taganrog ce jour-là, la solution lui vint grâce à ces émotions nouvelles. En comprenant son père, il pouvait l'accepter et même l'aimer. Ce n'était pas un tyran imposant mais plutôt un vieil homme impuissant. En prenant de la distance, Anton pouvait ressentir de la compassion et pardonner les châtiments reçus. Il refusait de s'encombrer de tous les sentiments négatifs que lui inspirait son père. Par ailleurs, il pouvait enfin valoriser sa gentille mère sans lui reprocher sa faiblesse. Son esprit était libéré de toute rancœur et de toute pensée négative sur son enfance gâchée. C'était comme si on lui avait tout à coup enlevé le fardeau qu'il portait sur les épaules.

Anton se fit une promesse : plus de courbettes et plus d'excuses devant les gens ; plus de plaintes ni d'accusations ; plus de vie désordonnée ni de perte de temps. La réponse à tout était le travail et l'amour, rien que le travail et l'amour. Il devait transmettre ce message à sa famille pour la sauver, et aux autres à travers ses histoires et ses pièces de théâtre.

En 1879, Anton finit par déménager à Moscou pour rejoindre sa famille et s'inscrire à la faculté de médecine. Ce qu'il y vit le découragea. Les Tchekhov et d'autres pensionnaires étaient entassés dans une seule pièce au sous-sol d'un immeuble situé en plein cœur d'un quartier chaud. La pièce était mal aérée et mal éclairée. Le pire était le moral du groupe. Sa mère était accablée par des soucis financiers constants et son existence souterraine. Son père buvait encore plus que d'habitude et faisait de menus travaux bien en deçà de son emploi précédent de gérant de boutique. Et il continuait de corriger ses enfants.

Les cadets avaient arrêté l'école (la famille n'avait pas les moyens de les y envoyer) et se sentaient complètement inutiles. Mikhail en particulier était plus déprimé que jamais. Alexander écrivait pour des revues, mais trouvant qu'il méritait mieux, il trouva lui aussi refuge dans l'alcool. Il accusait son père de tous ses problèmes, de l'avoir suivi à Moscou et de hanter ses moindres gestes. Nikolai, l'artiste, traînait au lit, travaillait de façon sporadique et passait le plus clair de son temps à la buvette du coin. Toute la famille s'effondrait à une vitesse alarmante et le quartier dans lequel elle vivait n'arrangeait pas les choses.

Le père et Alexander venaient de déménager. Anton décida de faire l'inverse – s'installer dans cette pièce exiguë et devenir l'initiateur du changement. Il n'allait pas sermonner ni critiquer, mais donner l'exemple. Ce qui comptait, c'était de conserver le noyau familial et de lui redonner le moral. À sa mère et à sa sœur débordées, il annonça qu'il se chargeait désormais des corvées domestiques. En voyant Anton faire le ménage et le repassage, ses frères s'y mirent également. Il fit des économies sur sa bourse d'études et obtint davantage d'argent de la part de son père et

d'Alexander. Avec cet argent, il renvoya Mikhail, Ivan et Maria à l'école. Il se débrouilla pour trouver à son père un meilleur emploi. Avec l'argent de ce dernier et ses propres économies, il put installer toute la famille dans un appartement plus vaste, et avec une vue agréable.

Il s'attacha à améliorer tous les aspects de la vie de sa famille. Il encouragea ses frères et sa sœur à lire des livres qu'il leur avait choisis et jusqu'à tard dans la nuit, ils discutaient des dernières découvertes scientifiques et de questions philosophiques. Lentement, leurs liens se resserrèrent et ils commencèrent à appeler Anton « Papa Antosha », le chef de famille. Se plaindre et s'apitoyer sur son sort n'avait plus lieu d'être dans la maison. Ses deux jeunes frères parlaient avec enthousiasme de leur future carrière.

Mais le projet le plus ambitieux d'Anton était de changer Alexander, celui qu'il considérait comme le membre le plus doué mais le plus perturbé de la famille. Un jour, Alexander rentra complètement ivre et commença à insulter sa mère et sa sœur. Il menaça de tabasser Anton. Si la famille s'était résignée à ces tirades, Anton ne les tolérait pas. Il déclara le lendemain à Alexander que s'il recommençait à insulter un membre de la famille, il le flanquerait à la porte et le renierait en tant que frère. Il devait respecter sa mère et sa sœur, et ne pas accuser son père d'avoir fait de lui un ivrogne et un coureur de jupons. Il devait avoir une certaine dignité – s'habiller correctement et prendre soin de lui. Telles étaient les nouvelles règles de la famille.

Alexander s'excusa et son comportement s'améliora, mais c'était une lutte continuelle qui demandait énormément de patience et d'amour à Anton, car la tendance à l'autodestruction était profondément ancrée chez les Tchekhov. Nikolai était mort

prématurément d'alcoolisme, et sans surveillance constante, Alexander pouvait facilement suivre le même chemin. Lentement, Anton l'aida à se sevrer et à développer sa carrière de journaliste. Alexander finit par mener une vie tranquille et satisfaisante.

Un jour, en 1884, Anton commença à cracher du sang. Il était évident pour lui qu'il s'agissait des premiers symptômes de la tuberculose. Il refusa de consulter un camarade médecin et préféra ignorer sa maladie. Il continua à écrire et à pratiquer la médecine sans s'inquiéter de l'avenir. Pourtant, la célébrité acquise grâce à ses pièces et ses nouvelles le mettait mal à l'aise, notamment à cause de la jalousie et des critiques faciles de ses collègues écrivains. Ils formaient diverses tendances politiques, s'attaquaient sans cesse mutuellement et s'en prenaient également à Anton, qui avait refusé de rallier la cause révolutionnaire. Anton se sentait de plus en plus désabusé par le monde de la littérature. L'attitude positive qu'il s'était donné tant de mal à adopter à Taganrog se dissipait. Il devint dépressif et envisagea d'abandonner la plume pour de bon.

Puis, vers la fin de l'année 1889, il trouva un moyen de sortir de sa dépression. Les plus démunis et les membres les plus abjects de la société le fascinaient depuis son enfance à Taganrog. Dans ses œuvres, il aimait parler des voleurs et des escrocs, s'immiscer dans leur esprit. Les pires membres de la société russe étaient les prisonniers qui vivaient dans des conditions atroces, notamment sur l'île de Sakhaline, au nord du Japon. L'endroit comptait cinq pénitenciers avec des centaines de milliers de prisonniers et leurs familles. C'était comme un État fantôme et personne en Russie ne savait réellement ce qu'il s'y passait. Cela pourrait être la réponse à sa détresse actuelle. Il décida de faire le pénible voyage à travers la Sibérie jusqu'à l'île de Sakhaline, de s'entretenir avec les pires

criminels et d'écrire un rapport détaillé sur leurs conditions de vie. Loin de l'univers prétentieux de la littérature, il allait entrer en contact avec une réalité et renouer avec son attitude positive.

Ses amis et sa famille tentèrent de le dissuader. Son état de santé s'était aggravé et le voyage pourrait le tuer. Mais plus ils essayaient de le dissuader, plus il était convaincu que c'était sa seule délivrance possible.

Après un voyage de trois mois, il arriva finalement sur l'île en juillet 1890. Il s'immergea immédiatement dans ce monde inconnu. Sa mission était d'interviewer le plus de prisonniers possible, y compris les pires des meurtriers. Il s'intéressa à tous les aspects de leur vie. Il fut le témoin d'affreuses séances de torture et suivit les prisonniers jusqu'aux mines où ils travaillaient, enchaînés à des brouettes. Ceux qui avaient purgé leur peine restaient souvent sur l'île dans des camps de travail. Ainsi, Sakhaline comptait aussi d'innombrables épouses qui attendaient de rejoindre leur époux dans ces camps. Ces femmes et leurs filles se prostituaient pour survivre. Tout était conçu pour dégrader l'esprit des gens et leur ôter tout semblant de dignité. Cela rappelait à Anton la dynamique de sa propre famille, mais à une échelle bien plus importante.

C'était certainement le dernier échelon de l'enfer et cela le marqua profondément. Il avait hâte de rentrer à Moscou et d'écrire ce qu'il avait vu. Il avait retrouvé le sens des réalités et s'était débarrassé des idées mesquines et des petits soucis qui lui pesaient. Désormais, il pouvait sortir de sa coquille et se montrer à nouveau généreux. Son livre, *L'Île de Sakhaline*, retint l'attention du public et conduisit à des réformes radicales sur l'île.

Vers 1897, son état de santé s'était fortement dégradé et il se mit à cracher régulièrement du sang. Il ne pouvait plus cacher sa

maladie. Le médecin qui soigna sa tuberculose lui conseilla d'arrêter tout travail et de quitter Moscou définitivement. Il avait besoin de repos. Séjourner dans un sanatorium pourrait rallonger son espérance de vie de quelques années. Mais Anton ne voulut rien entendre. Il voulait continuer de vivre comme si de rien n'était.

Un véritable culte commença à se former autour de Tchekhov, alimenté par de jeunes artistes et des amateurs de ses pièces de théâtre, faisant de lui l'un des écrivains les plus connus de Russie. Ils venaient le voir en nombre et même s'il était clairement souffrant, il rayonnait d'une sérénité qui étonnait tout le monde. D'où cela venait-il ? Était-ce de naissance ? Il semblait complètement absorbé par leurs histoires et leurs tracas. Personne ne l'entendait jamais parler de sa maladie.

Au cours de l'hiver 1904, son état empirant, il eut soudain envie d'aller se promener en traîneau dans la campagne. Écouter les clochettes tinter et respirer l'air glacé avait toujours été l'un de ses grands plaisirs et il en avait besoin, une fois encore. Cela le transporta au point qu'il ne s'inquiéta pas des conséquences, qui furent désastreuses. Il mourut quelques mois plus tard.

Interprétation – Dès l'instant où sa mère l'a laissé seul à Taganrog, le jeune Anton Tchekhov s'est senti piégé, comme si on l'avait jeté en prison. Il était obligé de travailler autant que possible tout en suivant ses études. Il était coincé dans ce coin perdu sans moyens de subsistance, partageant un recoin de chambre pour se loger. Des idées noires concernant son destin et l'enfance qu'il n'avait jamais eue le rongeaient à ses rares moments d'oisiveté. Mais au fil des semaines, il a remarqué quelque chose d'étrange : il appréciait son travail en tant que tuteur, même s'il gagnait mal sa vie et qu'il avait de nombreux

déplacements à effectuer dans la ville. Son père lui avait toujours répété qu'il était paresseux et il l'avait cru. Désormais, il en doutait. Chaque jour était un défi pour trouver de nouveaux élèves et mettre du beurre dans les épinards. Il n'était pas un misérable vermisseau qu'il fallait battre. D'autre part, le travail le faisait sortir de sa bulle et son esprit se tournait vers les problèmes de ses élèves.

Les livres qu'il lisait le faisaient voyager loin de Taganrog et remplissaient son esprit de pensées dignes d'intérêt pendant des journées entières. En elle-même, la bourgade de Taganrog n'était pas si mal. Dans chaque échoppe, chaque demeure se trouvaient des personnages intéressants qui alimentaient les histoires qu'il écrivait. Quant au recoin de la chambre, c'était son royaume. Loin de se sentir piégé, il se sentait au contraire libéré. Qu'est-ce qui avait changé ? Certainement pas sa situation, ni Taganrog, ni son coin de chambre. Ce qui avait changé, c'était son attitude. Cela lui a permis de gagner de l'expérience et ouvert le champ des possibilités. Lorsqu'il s'en est rendu compte, il a voulu aller encore plus loin. La plus grosse entrave à ce sentiment de liberté était son père. Quoi qu'il fasse, il avait du mal à se débarrasser de sa rancœur profondément ancrée. C'était comme s'il pouvait encore ressentir les coups et entendre les critiques incessantes.

En dernier recours, Anton a tenté d'analyser son père comme le personnage d'une histoire. Cela l'a conduit à penser à son grand-père et toutes les générations précédentes de la famille. Il a repensé à la nature erratique et à l'imagination débordante de son père. Il a compris qu'*il* avait dû se sentir piégé par sa situation, et qu'il s'était donc mis à boire et à tyranniser sa famille pour cette raison. Il était impuissant, une victime plutôt qu'un oppresseur. Cette nouvelle vision de son père a posé les bases de l'élan d'amour inconditionnel

qu'il a soudain ressenti pour ses parents. Rayonnant de cette nouvelle émotion, Anton s'est senti totalement libéré de sa rancœur et de sa colère. Les émotions négatives du passé s'étaient enfin dissipées. Son esprit était désormais complètement ouvert. La sensation était si intense qu'il devait la partager avec ses frères et sa sœur pour les libérer à leur tour.

Ce qui a mené Tchekhov jusque-là, c'est la crise qu'il a traversée quand il s'est retrouvé seul à un jeune âge. Il a connu une autre crise treize ans plus tard, lorsqu'il est devenu dépressif à cause de la mesquinerie de ses camarades écrivains. Sa solution était de reproduire ce qui s'était passé à Taganrog, mais dans le sens inverse – c'était lui qui abandonnerait les autres et se forcerait à être seul et vulnérable. Ainsi, il pouvait à nouveau connaître le sentiment de liberté et d'empathie qu'il avait ressenti à Taganrog. Sa condamnation à une mort prématurée due à la tuberculose a été la dernière crise qu'il a connue. Il est parvenu à dépasser sa peur de mourir et l'amertume qui accompagnait l'impression de voir sa vie écourtée en continuant de mordre la vie à pleines dents. Cette dernière et ultime liberté lui a donné un rayonnement qu'ont ressenti tous ceux qui l'ont croisé à cette période.

Quelle leçon tirer de cet exemple ? L'histoire d'Anton Tchekhov est véritablement un paradigme de ce que nous affrontons tous dans la vie. Nous portons sur nos épaules les traumatismes et les souffrances de notre enfance. Dans notre vie sociale, en prenant de l'âge, nous accumulons les déceptions et les humiliations. Nous sommes aussi souvent hantés par l'impression d'être inutiles, de ne pas franchement mériter les bonnes choses de la vie. Nous doutons de nous-mêmes à certains moments. Ces émotions peuvent devenir obsessionnelles et envahir notre esprit. Elles nous obligent à réduire nos expériences

vécues pour pouvoir gérer nos angoisses et nos déceptions. Elles nous poussent vers la consommation d'alcool ou vers d'autres mauvaises habitudes pour engourdir nos souffrances. Sans nous en rendre compte, nous adoptons une attitude négative et craintive face à l'existence. Cela devient la prison que nous nous imposons. Quoi qu'il en soit, les choses pourraient être autrement. La liberté que Tchekhov a connue provient d'un choix, d'une autre façon de considérer le monde, d'un changement d'attitude. Nous pouvons tous suivre le même chemin.

Cette liberté vient essentiellement du fait d'adopter un esprit de générosité – envers nous-mêmes et envers les autres. En acceptant les gens, en les comprenant et si possible en les aimant pour leur nature humaine, on peut libérer notre esprit de nos émotions obsessionnelles et mesquines. On peut arrêter de réagir à toutes les paroles et actions des autres. On peut mettre une certaine distance et arrêter de tout prendre personnellement. Ainsi, on se libère un espace mental pour des objectifs supérieurs. Lorsqu'on est généreux envers les autres, ils sont attirés par nous et veulent faire pareil. Lorsqu'on est généreux envers nous-mêmes, on ne ressent plus le besoin de faire des courbettes, de ramper devant les autres, de jouer le jeu de la fausse humilité alors qu'on s'en veut de ne pas connaître la réussite. Par le travail et en satisfaisant nos besoins par nous-mêmes sans dépendre des autres, on peut garder la tête haute et développer notre potentiel en tant qu'êtres humains. On peut arrêter de reproduire les émotions négatives qui nous entourent. Une fois que nous aurons goûté à la puissance euphorisante de cette nouvelle attitude, nous voudrons aller aussi loin que possible avec.

Des années plus tard, Tchekhov a tenté de résumer son expérience à Taganrog dans une lettre adressée à un ami. Il parle de lui-même à

la troisième personne : « Montrez comment ce jeune homme extrait de lui goutte à goutte l'esclave, comment un beau matin, en se réveillant, il sent que dans ses veines coule non plus du sang d'esclave mais un vrai sang d'homme. »

La plus grande découverte de notre génération a été de s'apercevoir qu'un homme peut changer sa vie en modifiant sa façon de penser.

William James

Les clés de la nature humaine

Nous aimons imaginer que nous avons une connaissance objective du monde. Nous vivons avec la certitude que ce que nous percevons au quotidien est la réalité – une réalité plus ou moins identique pour tout un chacun. Mais c'est une illusion. Il n'y a pas deux personnes qui aient la même vision ou expérience du monde. Ce qu'on perçoit, c'est notre version personnelle de la réalité, celle qu'on s'est créée. Le comprendre est une étape décisive pour comprendre la nature humaine.

Imaginez le scénario suivant : un jeune Américain doit passer un an à Paris pour ses études. Prudent, un peu timide, il est sujet à la déprime et a une faible estime de lui-même, mais il est sincèrement emballé par cette occasion. Une fois sur place, il a du mal à parler la langue. Ses fautes de français et l'attitude moqueuse des gens rendent son apprentissage encore plus difficile. Il trouve les Parisiens antipathiques. Le temps est humide et maussade. La nourriture est trop riche. Même la cathédrale Notre-Dame est décevante, le quartier étant envahi par des hordes de touristes. Bien qu'il passe des

moments agréables, notre jeune Américain se sent malheureux et pas à sa place. Il en conclut que la réputation de Paris est surfaite et que la ville est plutôt désagréable.

Imaginez maintenant le même scénario avec une jeune femme plutôt extravertie et dotée d'un esprit d'aventurière. Cela ne la gêne pas de faire des fautes de français ou d'entendre parfois la remarque narquoise d'un Parisien. Pour elle, le défi d'apprendre la langue est plutôt sympathique. Les autres trouvent son esprit charmant. Elle se fait des amis plus facilement et, grâce à eux, son français s'améliore. Elle trouve le climat romantique et approprié au lieu. Pour elle, Paris représente un terrain d'aventures et elle est enchantée.

Nos deux personnages ont une vision et un jugement opposés de la même ville. Pour ce qui est de la réalité objective, le climat parisien n'a pas de qualités positives ou négatives. Les nuages circulent. La gentillesse ou l'antipathie des Parisiens est un jugement subjectif – tout dépend des personnes que vous rencontrez et comparez avec les gens de chez vous. Notre-Dame n'est qu'un tas de pierres taillées. Le monde est tel qu'il est, tout simplement : les choses ne sont ni moches ni belles, et les événements ne sont ni bien ni mal. C'est nous, avec notre vision personnelle, qui ajoutons des couleurs aux choses et aux gens, ou qui les ternissons. Soit nous remarquons la merveilleuse architecture gothique, soit nous voyons les touristes agaçants. Nous faisons en sorte que les gens nous répondent de façon amicale ou non, en fonction de nos angoisses et de notre ouverture d'esprit. Nous modelons la réalité que nous percevons selon notre humeur et nos émotions.

Ce qu'il faut retenir de cet exemple, c'est que chacun de nous voit le monde à travers une lentille particulière qui va colorer et donner forme à ses perceptions. Appelons cette lentille notre *état d'esprit*. Le

grand psychologue suisse Carl Jung l'a défini ainsi : « L'état d'esprit est une disposition du psychisme à agir ou réagir d'une certaine façon […]. Adopter un certain état d'esprit signifie se tenir prêt pour quelque chose de défini, même si ce quelque chose est inconscient, car adopter un certain état d'esprit est synonyme d'une orientation *a priori* vers une chose définie. »

Cela signifie qu'au cours de la journée, notre esprit répond à des milliers de stimuli dans notre environnement. En fonction de nos connexions neuronales et de notre maquillage psychologique, certains stimuli – les nuages dans le ciel, la foule de touristes – provoquent des réactions et réponses plus fortes. Plus la réponse est forte, plus on y prête attention. Certains d'entre nous seront plus sensibles à des stimuli que d'autres ignoreraient. Si, inconsciemment, on est enclins à la mélancolie, quelle qu'en soit la raison, on a plus de chances de répondre aux signaux qui favorisent cette impression. Si on est méfiants de nature, on sera plus sensibles aux expressions du visage empreintes de négativité et on aura tendance à exagérer ce qu'on perçoit. C'est ça, la « disposition du psychisme à réagir d'une certaine façon ».

Nous ne sommes jamais conscients de ce processus. Nous subissons les contrecoups des réactions émotionnelles de notre cerveau ; ils s'ajoutent à l'humeur générale ou au contexte émotionnel que l'on peut appeler dépression, hostilité, insécurité, enthousiasme ou audace. Nous connaissons tous diverses humeurs mais, de manière générale, nous pouvons dire que nous avons tous une façon particulière de voir et d'interpréter le monde qui nous entoure, dominée par une émotion ou plusieurs mélangées, comme l'hostilité et la rancœur. C'est ça, l'état d'esprit. Les personnes qui ont un état d'esprit dépressif peuvent ressentir des moments de félicité,

mais elles sont plus disposées à la tristesse ; elles anticipent ce sentiment dans toutes leurs rencontres au quotidien.

Jung illustre cette idée de la façon suivante : imaginez des personnes qui partent faire une randonnée. Elles arrivent à un ruisseau qu'elles doivent franchir pour poursuivre leur chemin. Sans vraiment réfléchir, l'un des randonneurs le franchit en sautant de pierre en pierre, sans penser au risque de tomber dans l'eau. Il aime le plaisir de sauter et ne s'inquiète pas d'échouer éventuellement. Une autre randonneuse est tout aussi enthousiaste, pas tant sur le plaisir physique que sur le défi mental que représente le ruisseau. Elle va rapidement calculer la meilleure façon de traverser et sera satisfaite d'avoir trouvé une solution. Un autre randonneur encore, plus prudent de nature, prend plus de temps pour réfléchir. Il ne trouve aucun plaisir à franchir le ruisseau ; au contraire, il est agacé par l'obstacle mais souhaite poursuivre la randonnée. Il fait de son mieux pour franchir le ruisseau en toute sécurité. La quatrième marcheuse fait simplement demi-tour. Elle ne voit pas l'intérêt de traverser le ruisseau et justifiera sa peur en disant qu'elle a déjà assez marché.

Personne ne voit ou n'entend simplement de l'eau qui coule sur des rochers. Notre esprit ne perçoit pas ce qui est simplement là. Chacun voit et réagit de manière différente, en fonction de son état d'esprit particulier – aventureux, craintif, etc.

L'état d'esprit qui nous accompagne dans la vie a plusieurs racines : tout d'abord, on vient au monde avec certaines dispositions génétiques – hostilité, avidité, empathie ou bonté. Ces différences sont visibles, par exemple, chez les enfants Tchekhov qui ont tous subi les mêmes châtiments corporels de la part de leur père. À un très jeune âge, Anton a montré un état d'esprit plus ironique, préférant rire à la face du monde et considérer les choses avec un certain

détachement. Cela lui a permis de réévaluer plus facilement le jugement qu'il portait sur son père une fois qu'il a été seul. Les autres enfants n'ont pas eu la possibilité de se distancier et se sont plus facilement laissé happer par la brutalité du père. Cela pourrait indiquer que le cerveau d'Anton était différemment prédisposé. Certains enfants sont plus avides que d'autres – ils le montrent très jeunes par leur besoin d'attirer l'attention. Ils ont tendance à toujours voir ce qui leur manque, ce qu'ils n'obtiennent pas des autres.

Ensuite, nos expériences précoces et nos schémas d'attachement (voir le chapitre 4) jouent un rôle important dans la formation de notre état d'esprit. Nous intériorisons les voix des figures maternelle et paternelle. Si nos parents étaient très autoritaires et critiques, nous aurons tendance à être plus durs avec nous-mêmes et à juger plus sévèrement tout ce que nous voyons. Les expériences hors du cadre familial sont également importantes en grandissant. Quand nous aimons et admirons une personne, nous avons tendance à intérioriser une partie de sa présence et elle modèle notre façon de voir le monde de manière positive. Il peut s'agir d'un professeur, d'un mentor ou de camarades. Les expériences négatives et traumatiques ont un effet constricteur – elles rendent l'esprit hermétique à tout ce qui pourrait nous faire revivre la souffrance initiale. Notre état d'esprit est sans cesse modifié par ce qui nous arrive, mais les vestiges de notre mentalité initiale perdurent toujours. Même s'il avait beaucoup progressé, Tchekhov restait sujet à la déprime et dégoûté de lui-même.

Il faut admettre que notre état d'esprit ne fait pas que colorer nos perceptions, mais il détermine activement ce qui nous arrive dans la vie – notre état de santé, nos relations avec les autres, notre réussite. Notre état d'esprit possède sa propre dynamique.

Reprenons l'exemple du jeune homme à Paris. Se sentant stressé et peu sûr de lui, il est sur la défensive par rapport aux erreurs qu'il commet en apprenant le français. Il a plus de difficultés à apprendre la langue, ce qui l'empêche de rencontrer facilement des gens, ce qui à son tour lui donne une impression accrue d'isolement. Moins il a d'énergie à cause de sa déprime, plus ce cycle se répète. Ses angoisses peuvent aussi rebuter les autres. Ce que nous pensons des autres tend à jouer sur notre appréciation. Si nous sommes hostiles et critiques, nous inspirons davantage d'émotions critiques chez les autres. Si nous sommes sur la défensive, les autres aussi le seront. L'état d'esprit du jeune homme a tendance à l'enfermer dans une dynamique négative.

À l'inverse, l'état d'esprit de la jeune femme engendre une dynamique positive. Elle apprend la langue et rencontre des gens. Du coup, elle est de bonne humeur, elle a beaucoup d'énergie, ce qui la rend plus attirante et intéressante aux yeux des autres, et ainsi de suite.

Même si les états d'esprit sont aussi divers que variés, on peut en règle générale les classer en deux catégories : négatif et étroit ou positif et expansif. Ceux qui ont un état d'esprit négatif ont tendance à répercuter leurs craintes dans les différents domaines de leur vie. Inconsciemment, ils cherchent à limiter ce qu'ils voient et expérimentent pour avoir davantage de maîtrise. Ceux qui ont un état d'esprit positif ont une approche de l'existence nettement moins craintive. Ils sont ouverts aux nouvelles expériences, idées et émotions. Comme un objectif à travers lequel on verrait le monde, un état d'esprit négatif en réduit l'ouverture, alors que l'état d'esprit positif l'ouvrira au maximum. On peut se déplacer entre ces deux extrêmes, mais généralement, on a tendance à voir le monde avec un objectif plus fermé ou plus ouvert.

Vous qui vous intéressez à la nature humaine, votre tâche est double : tout d'abord, vous devez avoir conscience de votre propre état d'esprit et de la manière dont il modifie vos perceptions. Il est difficile à observer dans la vie de tous les jours parce que profondément ancré en vous, mais il existe des moyens pour en apercevoir les effets. Votre façon de juger les gens dès qu'ils ne sont plus en votre présence, par exemple. Êtes-vous prompt à vous focaliser sur leurs défauts et leurs mauvaises opinions ou êtes-vous plus généreux et indulgent à leur égard ? Vous verrez des signes distinctifs de votre état d'esprit lorsque vous ferez face à l'adversité ou que l'on vous opposera de la résistance. Est-ce que vous oubliez vite ou passez vite sous silence vos erreurs ? Accusez-vous instinctivement les autres des malheurs qui vous arrivent ? Redoutez-vous le changement ? Avez-vous tendance à collectionner les habitudes et à éviter tout ce qui est inattendu ou inhabituel ? Vous laissez-vous faire lorsque quelqu'un défie vos idées ou suppositions ?

Vous le verrez aussi dans la façon dont les autres vous répondent, en particulier sur le plan non verbal. Les sentez-vous nerveux ou sur la défensive en votre présence ? Avez-vous tendance à attirer des figures maternelles ou paternelles dans votre vie ?

Une fois que vous avez une bonne idée de votre propre état d'esprit, de ses tendances positives ou négatives, vous avez beaucoup plus de possibilités pour le modifier, l'orienter vers le positif.

Ensuite, non seulement vous devez être conscient du rôle de votre état d'esprit, mais aussi de sa capacité à changer la situation. Vous n'êtes pas un pion dans un jeu contrôlé par les autres ; vous êtes un joueur actif qui peut déplacer ses pièces à volonté et même réécrire les règles du jeu. Votre santé dépend largement de votre état d'esprit. Enthousiaste et ouvert à l'aventure, vous pouvez puiser dans des

réserves d'énergie dont vous ignoriez l'existence. L'esprit et le corps ne font qu'un et vos pensées affectent vos réponses physiques. Les gens se rétablissent bien plus rapidement d'une maladie avec de la volonté. On ne naît pas avec une intelligence fixe et des limites inhérentes. Considérez votre cerveau comme un organe miraculeux conçu pour apprendre et s'améliorer sans cesse, à tout âge. L'étendue de vos connexions neuronales, votre capacité créatrice sont des choses que vous développez si vous êtes ouvert à de nouvelles expériences et idées. Considérez les problèmes et les échecs comme des moyens pour apprendre quelque chose et vous endurcir. Avec de la persévérance, vous pourrez résister à tout. Considérez la façon dont les autres vous traitent comme découlant en grande partie de votre état d'esprit, quelque chose que vous pouvez contrôler.

N'ayez pas peur d'exagérer le rôle de la volonté. Il s'agit d'une exagération dans un but précis. Cela produit une dynamique positive épanouissante, et c'est tout ce qui vous importe. Considérez ce façonnement de votre caractère comme la création la plus importante de votre vie. Ne laissez jamais le hasard s'en charger.

Les caractères renfermés (négatifs)

Par nature, la vie est chaotique et imprévisible. Toutefois, l'animal humain ne réagit pas bien face à l'incertitude. Les personnes qui se sentent particulièrement faibles et vulnérables ont tendance à adopter un comportement par rapport à la vie qui limite leurs expériences afin de pouvoir réduire les risques d'imprévus. L'origine de cette attitude négative et réductrice remonte souvent à l'enfance. Certains enfants ont peu de réconfort ou de soutien face à un monde qui les terrifie. Ils développent diverses stratégies psychologiques pour limiter ce qu'ils doivent voir et vivre. Ils se bâtissent des

systèmes de défense élaborés afin d'écarter tout autre point de vue. Ils deviennent de plus en plus égocentriques. Dans la plupart des cas, ils s'attendent à ce que des malheurs se produisent et leur objectif dans la vie est de chercher à anticiper et neutraliser les mauvaises expériences pour mieux les contrôler. En grandissant, leur attitude devient plus arrêtée, plus réduite, ce qui rend presque impossible tout développement psychologique.

Ce genre d'état d'esprit présente une dynamique de sabotage. Ces individus font souvent ressentir aux autres la même émotion négative qui domine leur état d'esprit, ce qui les aide à confirmer leur opinion des autres. Ils ne voient pas le rôle de leurs propres actes qui appellent souvent des réponses négatives. Ils ne voient que des gens qui les persécutent ou la malchance qui les accable. En repoussant les autres, ils rendent toute réussite dans la vie deux fois plus difficile, et dans leur isolement, leur caractère empire. Ils se retrouvent prisonniers d'un cercle vicieux.

Voici les cinq formes les plus courantes de caractères renfermés. Les émotions négatives ont le pouvoir de s'amalgamer – une personne en colère aura plus tendance à ressentir des soupçons, de l'insécurité, de la rancœur, etc. Souvent, on trouve des combinaisons de ces divers états d'esprit négatifs qui s'alimentent et s'accentuent les uns les autres. Votre but est de reconnaître les différentes manifestations de ce genre d'état d'esprit que vous avez en vous sous forme latente et affaiblie, et de les éliminer ; puis de voir comment fonctionnent les versions plus catégoriques chez les autres afin de mieux comprendre leur point de vue dans la vie et d'apprendre à gérer les personnes qui ont ce genre d'état d'esprit.

L'hostile. Certains enfants développent une forme d'hostilité très tôt dans la vie. Pour eux, le sevrage et la séparation naturelle avec

leurs parents sont des actes hostiles. D'autres enfants doivent composer avec un parent qui aime punir et faire souffrir. Dans les deux cas, l'enfant perçoit le monde extérieur comme très hostile et sa réponse sera d'essayer de le contrôler en devenant lui-même une source d'hostilité. Au moins, rien de brutal ou d'aléatoire ne surviendra. En grandissant, ces enfants aiment provoquer la colère et la frustration chez les autres, ce qui justifie leur état d'esprit initial – « Tu vois, les autres sont contre moi, ils ne m'aiment pas, et sans raison apparente. »

Dans un couple, un mari au caractère hostile accusera son épouse de ne pas l'aimer sincèrement. Si elle proteste et se défend, il l'interprétera comme la preuve qu'elle essaie de cacher la vérité. Si elle se mure dans le silence parce qu'elle se sent intimidée, cela lui prouvera qu'il avait raison. Dans sa confusion, la femme peut facilement commencer à ressentir elle aussi de l'hostilité, ce qui confirme l'impression de son mari. Les personnes qui ont ce genre de caractère ont bien d'autres ruses pour provoquer des réactions d'hostilité qu'elles souhaitent secrètement à leur égard – retirer leur participation à un projet au mauvais moment, être constamment en retard, produire du mauvais travail, faire délibérément une mauvaise première impression. Quoi qu'il en soit, elles ne se voient jamais tenir un rôle dans ce qui incite les autres à réagir ainsi.

L'hostilité entache tout ce que ces individus font – la façon dont ils se disputent et provoquent (ils ont toujours raison) ; la méchanceté sous-jacente de leurs blagues ; l'avidité avec laquelle ils demandent l'attention ; le plaisir qu'ils éprouvent à critiquer les autres et à les voir échouer. On les reconnaît à la facilité avec laquelle ils s'énervent dans ces situations. Leur vie, comme ils le disent, n'est qu'une longue série de batailles, de trahisons, de persécutions, mais cela ne semble

pas venir d'eux. En gros, ils projettent leurs antagonismes sur les autres et les repèrent dans toute action, aussi innocente soit-elle. Leur objectif dans la vie est de se sentir persécutés et de désirer une forme de revanche. Ces individus ont souvent du mal dans leur carrière car leur colère et leur hostilité se réveillent fréquemment. Cela leur donne une nouvelle raison de se plaindre et d'accuser le monde d'être contre eux.

Si vous remarquez des signes de ce genre de comportement chez vous, cette prise de conscience est déjà un grand pas en avant pour vous en défaire. Vous pouvez aussi essayer une astuce simple : approchez les gens que vous rencontrez pour la première fois ou que vous connaissez vaguement avec des pensées positives – « je les aime bien », « ils ont l'air malins », etc. Inutile de le verbaliser, mais faites au mieux pour ressentir ces émotions. S'ils répondent avec hostilité ou se mettent sur la défensive, alors peut-être que le monde est vraiment contre vous. Il est fortement probable que vous ne voyiez rien qui puisse être interprété de façon négative. Vous verrez même l'inverse. Alors, clairement, c'est vous la source de toutes ces réponses hostiles.

En ayant affaire aux extrêmes de ce type d'individus, faites de votre mieux pour ne pas répondre avec l'antagonisme qu'ils attendent. Gardez votre neutralité. Ils seront déconcertés et cela mettra un terme à leur petit jeu. Ils se repaissent de votre hostilité, alors évitez de leur en donner.

L'anxieux. Les individus de ce type anticipent tout obstacle et toute difficulté, quelle que soit la situation. Ils s'attendent souvent à une forme de critique ou de trahison de la part des autres. Tout cela provoque beaucoup d'angoisse avant même que les faits ne se produisent. Ce qui terrorise ces individus, c'est la peur de perdre le

contrôle de la situation. Leur solution est de limiter ce qui pourrait se passer, de rétrécir leur monde. Cela limite donc leur progression et leurs tentatives. Dans leur couple, ils domineront subtilement les habitudes et rituels du foyer ; ils semblent fragiles et demandent une attention particulière. Cela dissuade les autres de les critiquer. Tout doit être selon leurs termes. Au travail, ces individus sont très perfectionnistes et se conduisent comme des micro-managers, qui finissent par se saborder en tentant de gérer trop de choses. Hors de leur zone de confort – chez eux ou dans une relation qu'ils dominent –, ils deviennent anormalement angoissés.

Parfois, ces individus déguisent leur besoin de tout contrôler sous forme d'amour et d'attention. Lorsque Franklin Roosevelt a contracté la polio en 1921 à l'âge de trente-neuf ans, sa mère, Sara, a tout fait pour le confiner dans une pièce de la maison. Il devait abandonner sa carrière politique et s'en remettre à elle. Mais son épouse, Eleanor, le connaissait mieux. Ce qu'il voulait et ce qu'il lui fallait, c'était retrouver sa vie d'avant. C'était la guerre entre la mère et sa bru, mais Eleanor a fini par l'emporter. Sara avait masqué son caractère angoissé et son besoin de dominer son fils sous son amour pour lui, le transformant en invalide impuissant.

Une autre forme de déguisement, similaire à l'amour, est de chercher à plaire aux autres ou à les amadouer afin de désamorcer toute action imprévisible et inamicale. (Voir le chapitre 4, « Types toxiques / Le courtisan ».)

Si vous remarquez de telles tendances chez vous, le meilleur antidote est d'investir votre énergie dans le travail. Porter toute votre attention sur un projet aura un effet apaisant. Tant que vous maîtrisez votre tendance à la perfection, vous pouvez canaliser votre besoin de tout contrôler de façon productive. Avec les autres, essayez

de vous ouvrir progressivement à leurs habitudes et à leur rythme, plutôt que l'inverse. Cela vous prouvera que vous n'avez rien à craindre en vous permettant de lâcher un peu prise. Placez-vous délibérément dans des situations que vous redoutez et admettez que vos peurs sont largement exagérées. Peu à peu, vous laisserez un peu d'imprévu entrer dans votre vie bien rangée.

Lorsque vous avez affaire à ce type d'individus, essayez de ne pas vous laisser envahir par leurs angoisses. Offrez-leur plutôt l'influence apaisante qui leur a tant manqué dans leur enfance. Si vous rayonnez de sérénité, votre attitude aura plus d'effet que vos paroles.

Le fuyant. Ces individus voient le monde à travers la lentille de leur insécurité, généralement liée à des doutes concernant leurs compétences et leur intelligence. Il est probable que, durant leur enfance, on les ait rendus coupables et mal à l'aise à l'idée d'exceller et de se démarquer de leurs frères et sœurs. Il se peut aussi qu'on les ait forcés à s'en vouloir quand ils avaient fait une bêtise ou qu'ils s'étaient mal conduits. Ils sont arrivés à redouter le jugement de leurs parents. En grandissant, l'objectif principal de ces individus est de fuir toute responsabilité ou challenge qui mettrait en jeu leur estime d'eux-mêmes et pour lesquels ils pourraient être jugés. S'ils ne cherchent pas à faire de prouesses dans la vie, ils ne pourront pas échouer ni être critiqués.

Pour adopter cette stratégie, ces personnes cherchent constamment des échappées, consciemment ou non. Elles trouveront la bonne raison pour quitter leur travail prématurément et même changer de métier, ou pour mettre un terme à une relation sentimentale. En plein milieu d'un projet de grande envergure, elles développent une maladie qui les force à se retirer du projet. Elles sont sujettes à toutes sortes de troubles psychosomatiques. Ou deviennent

alcooliques, accros à quelque chose, quittant toujours le navire au bon moment mais en accusant leur « maladie » ou leur mauvaise éducation qui a entraîné leur addiction. Sans l'alcool, ces gens-là seraient de grands écrivains ou entrepreneurs, selon leurs dires. Parmi leurs autres stratégies, il y a la perte de temps et la procrastination, toujours avec une excuse toute trouvée. Personne ne peut les blâmer pour leurs résultats médiocres.

Ces individus ont du mal à s'engager dans quoi que ce soit, et pour de bonnes raisons. S'ils restent à leur poste ou dans leur couple, leurs défauts pourraient devenir visibles. Mieux vaut s'échapper au bon moment et maintenir l'illusion – à leurs yeux et aux yeux des autres – selon laquelle ils auraient pu faire de grandes choses, si seulement… Même s'ils sont souvent motivés par la crainte d'échouer et d'être jugés en conséquence, ils ont secrètement peur de la réussite, car cela entraîne des responsabilités et le besoin de les assumer. La réussite peut aussi engendrer leur crainte de se démarquer et d'exceller.

On reconnaît facilement ces individus à leur carrière mouvementée et leurs relations sentimentales de courte durée. Ils tentent de masquer la source de leurs problèmes sous leurs airs de sainte nitouche – ils regardent de haut la réussite et les gens qui doivent faire leurs preuves. Souvent, ils se présentent comme de nobles idéalistes, propageant des idées qui n'aboutiront jamais mais qui participent à l'aura de sainteté qu'ils aiment projeter. Concrétiser leurs idéaux peut les exposer à la critique ou à l'échec, alors ils préfèrent choisir les idées les plus belles et les plus irréalistes pour leur époque. Ne vous faites pas avoir par leurs faux-semblants. Regardez leurs actes, leur manque d'accomplissement et leurs projets avortés, toujours avec une bonne excuse.

Si vous décelez des signes de ce caractère chez vous, une bonne stratégie consiste à choisir un projet, même minime, et à l'achever en acceptant le risque d'échec. Si vous échouez, vous aurez déjà amorti le choc parce que vous l'aurez anticipé et, inévitablement, cela fera moins mal que vous ne l'aviez imaginé. Votre amour-propre en sera renforcé car vous aurez essayé quelque chose et vous l'aurez mené à son terme. Une fois cette peur atténuée, la progression sera plus facile. Et vous voudrez réessayer. Si vous réussissez, tant mieux. De toute façon, vous serez gagnant.

Si vous décelez ce caractère chez les autres, soyez très prudent en formant des partenariats avec eux. Ils sont passés maîtres dans l'art de l'esquive au moment le plus inopportun, vous laissant tout le dur labeur et vous faisant porter le chapeau en cas d'échec. Évitez à tout prix la tentation de les aider ou de les sauver de leur négativité. Ces individus sont trop bons au jeu de l'évitement.

Le dépressif. Enfants, ces individus ne se sentaient pas aimés ni respectés par leurs parents. Pour ces petits sans défense, il est trop difficile d'imaginer que leurs parents puissent avoir tort ou mal les élever. Même en manque d'amour, ils dépendent toujours d'eux. Leur système de défense implique souvent d'intérioriser les jugements négatifs et de s'imaginer qu'ils ne méritent pas d'être aimés, qu'il y a quelque chose qui cloche chez eux. Ainsi, ils peuvent conserver l'illusion que leurs parents sont forts et compétents. Tout cela est un processus inconscient, mais le sentiment d'être un bon à rien hantera ces individus toute leur vie. Au fond d'eux, ils ont honte d'eux-mêmes et ne savent pas vraiment pourquoi ils ont cette impression.

Adultes, ils anticipent l'abandon, la perte et la tristesse dans leurs expériences. Ils ne voient que des choses potentiellement déprimantes dans le monde qui les entoure. En secret, ils sont attirés

par tout ce qui est glauque dans le monde, par l'envers du décor. S'ils fabriquent une partie de leur déprime ainsi, c'est au moins eux qui en ont le contrôle. L'idée que le monde est triste les console. Au cours de leur vie, ces individus se mettent temporairement à l'écart des autres et en retrait de la vie en général. Ils alimentent leur dépression et en font quelque chose qu'ils arrivent à gérer jusqu'à un certain point, contrairement aux expériences traumatisantes qui leur sont imposées.

Le brillant compositeur et chef d'orchestre allemand Hans von Bülow (1830-1894) était l'archétype du dépressif. En 1855, von Bülow rencontra Cosima Liszt (1837-1930) dont il tomba amoureux. Il s'agissait de la charmante fille du compositeur Franz Liszt. Cosima était attirée par l'air mélancolique de von Bülow. Il vivait avec sa mère, hostile et dominatrice, et Cosima montrait beaucoup de compassion pour lui. Elle voulait sauver von Bülow et le transformer en compositeur de génie. Ils se marièrent et, au fil du temps, Cosima put ressentir qu'il se sentait inférieur à elle sur le plan de l'intelligence et de la force de caractère. Il commença rapidement à douter de son amour pour lui. Il l'évitait pendant ses accès dépressifs. Lorsqu'elle tomba enceinte, il développa un mal mystérieux qui l'empêchait d'être à ses côtés. D'un moment à l'autre, il pouvait devenir froid et distant.

Se sentant mal aimée et négligée, Cosima entama une relation avec le compositeur Richard Wagner, un ami et collègue de von Bülow. Elle avait l'impression que son époux avait inconsciemment encouragé cette relation. Elle finit par le quitter pour s'installer avec Wagner. Son mari la bombarda de lettres, s'accusant de ce qui s'était produit et affirmant qu'il n'était pas digne de son amour. Il poursuivait avec les tournants malencontreux qu'avait pris sa carrière, ses diverses maladies, ses tendances suicidaires. Même s'il

faisait son autocritique, Cosima ne pouvait s'empêcher de se sentir coupable et déprimée à l'idée d'être en partie responsable. Raconter tous ses malheurs était pour son mari un moyen subtil de la blesser. Pour elle, chaque missive était « un coup de poignard dans le cœur ». Et les lettres affluaient, année après année, jusqu'à ce que von Bülow se remarie et reproduise le même schéma avec sa nouvelle épouse.

Secrètement, ces individus désirent souvent blesser les autres, encourageant les trahisons et les critiques qui alimentent leur dépression. Ils ont tendance à se saborder en cas de réussite, comme si, au fond d'eux-mêmes, ils avaient l'impression de ne pas le mériter. Ils développent des blocages dans leur travail ou interprètent les critiques comme le signe qu'ils ne devraient pas poursuivre dans cette voie. Les dépressifs attirent souvent les autres à cause de leur sensibilité. Ils stimulent également chez autrui le désir de les aider. Mais à l'image de von Bülow, ils commenceront à critiquer et à blesser ceux qui tentent de les aider avant de se replier sur eux-mêmes une fois de plus. Ce mouvement de rejet et d'attirance prête à confusion, mais une fois sous leur charme, on a du mal à se séparer sans remords de ce genre d'individus. Ils ont le don de déprimer les autres en leur présence, ce qui leur donne de quoi alimenter leur propre dépression.

Nous avons tous des tendances dépressives ou des moments de déprime. Le meilleur moyen de les gérer est d'être conscient de leur nécessité – c'est une façon pour le corps et l'esprit de nous forcer à ralentir, de réduire notre niveau d'énergie et de nous replier sur nous-mêmes. Les cycles de dépression peuvent être positifs, mais pour cela, il faut reconnaître leur utilité et leur nature temporaire. La déprime que vous ressentez aujourd'hui sera partie la semaine prochaine, et vous pouvez la surmonter. Si possible, trouvez des moyens pour

accroître votre niveau d'énergie, ce qui vous aidera à retrouver le moral. La meilleure façon de gérer une dépression récurrente est de canaliser votre énergie dans le travail, notamment dans le domaine artistique. Vous avez l'habitude d'être en retrait, d'être seul ; profitez de ces moments pour explorer votre inconscient. Extériorisez votre sensibilité exacerbée et vos idées noires dans le travail.

N'essayez pas de remonter le moral d'une personne dépressive en lui parlant des bons côtés de la vie. Il vaut mieux accepter son opinion lugubre sur le monde tout en l'attirant subtilement vers des expériences positives qui peuvent indirectement lui remonter le moral et son niveau d'énergie.

L'aigri. Enfants, ces individus avaient l'impression de ne jamais avoir assez d'amour et d'affection de la part de leurs parents – et faisaient tout pour attirer leur attention. Ils porteront cette insatisfaction et cette déception tout au long de leur vie. Ils ne reçoivent jamais toute la reconnaissance qu'ils méritent. Ce sont des experts pour déceler sur le visage des gens le moindre signe d'insolence ou de mépris. Ils voient tout par rapport à eux ; si une personne a plus qu'eux, c'est un signe d'injustice, un affront personnel. Lorsque ces individus ressentent ce manque de respect ou de reconnaissance, ils n'explosent pas de colère. Ils sont généralement prudents et aiment maîtriser leurs émotions. À la place, la souffrance infuse en leur for intérieur, le sentiment d'injustice se développe encore davantage lorsqu'ils y pensent. Et ils n'oublient pas facilement. À un moment donné, ils finiront par se venger par un acte de sabotage savamment planifié ou par une agression passive.

Puisqu'ils ont en permanence le sentiment d'être lésés, les aigris ont tendance à le projeter sur le monde entier, voyant des oppresseurs partout. Ainsi, ils deviennent souvent les chefs des

opprimés et des mécontents. Si ce genre d'individu accède au pouvoir, il peut se montrer assez vicieux et vengeur, puisqu'il peut enfin exprimer sa rancœur sur diverses victimes. En général, les aigris ont l'air plutôt arrogants, ils se sentent supérieurs aux autres même si personne ne le reconnaît. Ils semblent dédaigneux et ont souvent un petit rictus aux lèvres. En vieillissant, ils aiment s'engager dans des combats insignifiants, incapables de contenir la rancœur accumulée au fil du temps. Leur caractère aigri repousse bon nombre de personnes et ils finissent souvent par se regrouper entre gens de même caractère pour former une sorte de communauté.

L'empereur romain Tibère (42 av. J.-C. – 37 apr. J.-C.) est sans doute l'exemple type de ce caractère. Enfant, son tuteur avait remarqué quelque chose chez le petit garçon. « C'est un pichet moulé avec du sable et de la bile », a-t-il écrit à un ami. L'auteur Suétone, qui connaissait bien Tibère, l'a décrit ainsi : « Il marchait le cou raide et penché… Il ne conversait presque point avec ceux qui l'entouraient, ou s'il leur parlait, c'était avec lenteur et en gesticulant négligemment de ses doigts. » L'empereur Auguste, son beau-père, devait sans cesse s'excuser devant le Sénat de « ses manières désagréables et hautaines ». Tibère détestait sa mère – elle ne l'avait jamais assez aimé. Il ne se sentait jamais suffisamment apprécié par Auguste, ses soldats ou le peuple de Rome. Une fois devenu empereur, il s'est lentement et méthodiquement vengé de tous ceux qui l'avait offensé à ses yeux et sa revanche a été froide et cruelle.

En prenant de l'âge, il était devenu de plus en plus impopulaire. Il avait de nombreux ennemis. Se sentant haï par ses sujets, il s'est retiré à Capri où il a passé les onze années restantes de son règne, évitant de se rendre à Rome. Il répétait souvent, les dernières années de sa vie : « Après moi, que le feu fasse disparaître la Terre ! » À sa

mort, Rome a explosé de joie. La foule hurlait la célèbre phrase : « Mettons ce Tibère de malheur dans le Tibre ! »

Si vous remarquez ce genre de tendance chez vous, le meilleur antidote est d'apprendre à dépasser les souffrances et déceptions de la vie. Mieux vaut exprimer sa colère sur le moment, même si c'est irrationnel, que de ruminer des affronts que vous avez sans doute exagérés ou imaginés. En général, les gens sont indifférents à votre sort et pas aussi hostiles que vous le pensez. Très peu de leurs actions sont vraiment dirigées contre vous. Arrêtez de tout prendre personnellement. Le respect, ça se gagne par ce qu'on accomplit. Ce n'est pas quelque chose qu'on vous offre simplement parce que vous êtes un être humain. Sortez de la spirale de la rancune en étant plus généreux envers les autres et la nature humaine en général.

Si vous avez affaire à ce genre d'individus, soyez extrêmement prudent. Même s'ils sont souriants et agréables, ils scrutent toute insulte possible de votre part. On reconnaît ces personnes par les anciennes batailles qu'ils ont menées et leurs séparations soudaines avec leurs proches, ainsi que la facilité avec laquelle ils jugent les autres. Vous pouvez essayer de gagner leur confiance avec le temps et de réduire leurs soupçons, mais méfiez-vous : plus longtemps vous les côtoyez, plus vous leur donnez de quoi vous en vouloir et leur réaction peut être assez vicieuse. Le mieux est d'éviter si possible ce genre de personnes.

Les caractères expansifs (positifs)

Il y a une cinquantaine d'années, de nombreux experts en médecine ont commencé à appréhender la santé d'une façon révolutionnaire. Au lieu de s'attacher à des problèmes spécifiques comme la digestion

ou une maladie de peau ou cardiaque, ils ont décidé qu'il valait mieux s'attacher au corps humain tout entier. Si les gens amélioraient leurs habitudes alimentaires et faisaient un peu d'exercice, cela aurait des effets bénéfiques sur l'ensemble des organes, car tout l'organisme est interconnecté.

Cela nous semble une évidence de nos jours, mais une telle façon de voir les choses a d'énormes implications également sur notre état psychologique. Aujourd'hui plus que jamais, les gens se focalisent sur leurs problèmes particuliers – leur dépression, leur manque de motivation, leur inaptitude sociale, leur ennui. Mais ce qui gouverne tous ces soucis apparemment distincts est notre état d'esprit, notre façon de voir le monde au quotidien, notre façon d'interpréter les événements. Si notre état d'esprit s'améliore, tout s'améliore – nos pouvoirs créatifs, notre capacité à gérer le stress, notre indice de confiance, nos relations avec les autres. Si cette idée a été lancée dans les années 1890 par le grand psychologue américain William James, elle reste une révolution à venir.

Un état d'esprit négatif, limitatif, va réduire les richesses de la vie au détriment de votre pouvoir créatif, de votre épanouissement, de vos plaisirs en société et de vos énergies vitales. Sans perdre de temps, le but est d'en sortir, de profiter de ce que vous voyez, de ce que vous vivez. Il faut agrandir autant que possible l'ouverture de l'objectif. Voici la direction à suivre.

Comment concevoir le monde. Considérez-vous comme un explorateur. Doué d'une conscience, vous vous tenez devant un univers vaste et inconnu que nous, êtres humains, venons à peine de commencer à explorer. La plupart des gens préfèrent s'accrocher à des idées et des principes, issus essentiellement de nos premiers pas dans la vie. Ils ont secrètement peur de l'incertain et de l'inconnu. Ils

remplacent la curiosité par la conviction. À trente ans, ils se comportent comme s'ils savaient déjà tout.

En tant qu'explorateur, vous laissez toutes ces certitudes derrière vous. Vous cherchez en permanence des idées nouvelles, de nouvelles façons de voir les choses. Pour vous, il n'y a pas de limites à l'imagination et vous ne vous inquiétez pas de paraître soudain incohérent ou d'avoir des idées contradictoires par rapport à ce que vous pensiez quelques mois plus tôt. Les idées sont faites pour que l'on joue avec, mais quand on s'y accroche trop longtemps, elles meurent. Vous retrouvez votre âme et votre curiosité d'enfant, bien avant cette époque où vous aviez trop d'égo et où avoir raison était plus important que vous connecter au reste du monde. Vous explorez toute forme de savoir, dans différentes cultures, à différentes époques. Vous voulez être mis au défi.

En ouvrant ainsi votre esprit, vous libérerez des pouvoirs créateurs inassouvis et vous aurez beaucoup de plaisir intellectuel. Soyez aussi ouvert à l'exploration des points de vue qui viennent de votre inconscient, tels que révélés dans les rêves, dans les moments de fatigue ou dans des désirs refoulés qui remontent à certains moments. Vous n'avez rien à craindre ou à réprimer. L'inconscient n'est qu'un domaine de plus à explorer librement.

Comment concevoir l'adversité. La vie implique forcément des obstacles, des frustrations, des souffrances et des séparations. La façon dont on arrive à les gérer tôt dans la vie joue un rôle important dans le développement de notre état d'esprit global face à l'existence. Pour beaucoup de personnes, ces moments difficiles les poussent à restreindre leur vision et leurs expériences. Elles traversent la vie en cherchant à éviter toute forme d'antagonisme, même si cela signifie de ne jamais vraiment se remettre en cause ni vraiment réussir dans

leur carrière. Au lieu d'apprendre de leurs expériences négatives, elles veulent les refouler. Votre objectif est de faire l'inverse : appréhendez chaque obstacle comme un apprentissage, comme un moyen de devenir plus fort. Ainsi, vous mordrez la vie à pleines dents.

En 1928, l'actrice Joan Crawford avait déjà fait une belle carrière à Hollywood, mais elle se voyait toujours proposer les mêmes rôles, ce qui la frustrait. Elle constatait que d'autres actrices moins talentueuses la dépassaient. Peut-être qu'elle n'était pas assez sûre d'elle. Un jour, elle décida d'exprimer son ressenti auprès d'un des plus grands producteurs de la MGM, Irving Thalberg. Elle ignorait que pour lui, c'était de l'insolence, et qu'il était de nature vindicative. Il lui proposa donc un rôle dans un western, sachant que c'était la dernière chose qu'elle voulait et qu'il s'agissait d'une impasse pour beaucoup d'actrices.

Joan retint la leçon et décida de prendre sa destinée à bras-le-corps. Elle se força à aimer les westerns. Elle devint très bonne cavalière. Elle lut des ouvrages sur le Far West et développa une véritable fascination pour son folklore. S'il fallait passer par là pour avancer, elle serait l'actrice phare dans tous les westerns. Au moins, cela lui permettrait d'étoffer son talent de comédienne. C'est l'attitude qu'elle adopta toute sa vie durant à l'égard de son travail et des défis qu'une actrice doit relever à Hollywood, où les carrières sont plutôt courtes. Chaque déconvenue était pour elle une chance d'apprendre et de se développer.

En 1946, alors âgé de vingt ans, Malcolm Little (connu plus tard sous le nom de Malcolm X) commença à purger une peine de prison de huit à dix ans pour cambriolage. La prison a généralement l'effet d'endurcir les criminels et de rétrécir davantage leur vision déjà étriquée du monde. Mais au lieu de cela, Malcolm décida de repenser

sa vie. Il passa beaucoup de temps à la bibliothèque du centre de détention et il tomba littéralement amoureux des livres et de l'apprentissage. Désormais, il considérait que la prison lui offrait le meilleur moyen de se remettre en question, lui et son état d'esprit face à la vie. Ayant beaucoup de temps à tuer, il étudia et obtint un diplôme. Il sut s'imposer la discipline qui lui avait toujours fait défaut. Il s'entraîna à parler. Il s'attela à la tâche sans amertume et en sortit plus fort que jamais. Une fois libéré, il considérait chaque difficulté, grande ou petite, comme un moyen de se tester et de s'endurcir.

Même si nous n'avons pas toujours les moyens de contrôler l'adversité et la souffrance, nous avons le pouvoir de déterminer notre réaction et le destin qui en découle.

Comment se concevoir soi-même. En prenant de l'âge, on a tendance à savoir jusqu'où on peut aller dans la vie. Au fil du temps, on intériorise les critiques et les doutes des autres. En acceptant ce que l'on pense être les limites de notre intelligence et de nos pouvoirs créateurs, on crée une dynamique autonome. Et ces limites deviennent de fait nos limites. Inutile d'être aussi humble et effacé dans la vie. Une telle humilité n'est pas une vertu, mais plutôt une qualité promue par les autres pour vous rabaisser. Quoi que vous fassiez à l'heure actuelle, vous êtes capable de faire bien mieux, et en y réfléchissant, vous allez créer une dynamique tout à fait différente.

À travers l'Histoire, de nombreux leaders tels qu'Alexandre le Grand ou Jules César se pensaient sortis de la cuisse de Jupiter ou d'êtres un peu divins. Cette croyance se traduisait par un niveau d'assurance très élevé que les autres reconnaissaient et dont ils se nourrissaient. C'était une prophétie qui se réalisait d'elle-même. Inutile d'avoir des pensées aussi grandioses, mais sentir que vous êtes

destiné à quelque chose de grand ou d'important vous offre une certaine résilience quand les gens vous résistent ou s'opposent à vous. Il ne faut pas intérioriser les doutes qui surgissent à ces moments-là. Il faut avoir un esprit d'entreprise et sans cesse essayer de nouvelles choses. Vous prendrez même des risques car vous êtes persuadé de pouvoir rebondir après un échec et d'être destiné à réussir.

Lorsque Tchekhov a eu la révélation de l'ultime liberté qu'il pouvait se créer, il a eu ce que le psychologue américain Abraham Maslow appelait « une expérience paroxystique ». C'est un moment où l'on sort de sa routine quotidienne et où l'on sent qu'il y a quelque chose de plus grand, de plus sublime dans la vie qu'on n'avait pas remarqué. Chez Tchekhov, ce moment a été provoqué par une crise, la solitude, et cela l'a conduit à accepter totalement les gens et le monde qui l'entouraient. Ces moments peuvent surgir lorsqu'on s'efforce de dépasser ce qu'on croyait être nos limites, quand on surmonte un obstacle terrible, quand on gravit une montagne, quand on voyage dans un pays avec une culture très différente ou quand on tisse des liens profonds par amour. On cherche délibérément ces moments, et l'on cherche même à les provoquer si possible. Comme chez Tchekhov, ils ont pour effet de modifier votre état d'esprit pour de bon. Ils développent la conception que vous avez de vos limites et de la vie elle-même, et vous repenserez toujours à ces instants-là pour vous inspirer.

En général, cette façon de se concevoir est à l'opposé de la conception froide et ironique que beaucoup de personnes aiment adopter dans ce monde postmoderne – jamais trop ambitieux, jamais trop positif à propos des choses ou de la vie, affectant toujours une nonchalance et une fausse humilité. Ces personnes considèrent les caractères positifs, expansifs, comme des imbéciles qui voient

toujours la vie en rose. Mais leur nonchalance masque intelligemment leurs peurs – la peur de se ridiculiser, d'échouer, d'être trop émotif. Et comme toute tendance culturelle, cette froide attitude finira par passer, un vestige du début du XXIe siècle. En évoluant dans la direction opposée, on progresse bien davantage.

Comment concevoir son niveau d'énergie et son état de santé. Même si nous sommes tous mortels et sujets à la maladie, ce qui est au-delà de nos compétences, il faut tout de même reconnaître le rôle de la volonté sur notre état de santé. Nous l'avons tous déjà constaté à un degré ou à un autre. Quand nous tombons amoureux ou que nous sommes emballés par notre travail, nous avons soudain plus d'énergie et nous nous rétablissons plus vite d'une maladie. Lorsque nous sommes déprimés ou inhabituellement stressés, nous sommes la proie de toutes sortes de maux. Notre état d'esprit joue un rôle considérable sur notre état de santé, un rôle que les scientifiques commencent à analyser et auquel ils s'intéresseront de plus près dans les décennies à venir. En général, nous pouvons nous pousser au-delà de ce que nous pensons être nos limites physiques lorsqu'un projet ou un défi nous motive réellement. Les gens vieillissent prématurément en acceptant les limites physiques de ce qu'ils peuvent faire, ce qui les aspire dans un cercle vicieux. Ceux qui vieillissent bien continuent de pratiquer des activités physiques, ajustées à leur âge. Vous n'avez pas encore puisé dans toutes vos sources d'énergie et de bonne santé.

Comment concevoir les autres. Tout d'abord, évitez de tomber dans la tendance naturelle à prendre personnellement ce que les gens disent et font, surtout si c'est désagréable. Même lorsqu'on vous critique ou qu'on agit contre vos intérêts, il s'agit souvent d'une ancienne souffrance que les gens revivent ; vous devenez la cible parfaite pour évacuer leurs frustrations et rancœurs accumulées au fil

des ans. Ils projettent sur vous leurs émotions négatives. Si vous pouvez concevoir les autres dans cette optique, vous aurez beaucoup moins de mal à ne pas réagir, vous énerver ou vous faire happer dans une querelle insignifiante. Si la personne en face est vraiment malveillante, vous serez en meilleure posture pour trouver une parade si vous ne laissez pas vos émotions prendre le dessus. Vous éviterez ainsi d'accumuler des souffrances et des rancœurs.

Considérez les autres comme des phénomènes naturels. Comme les fleurs ou les pierres, il y a toute une variété de gens. Il y a les crétins et les saints, les sociopathes, les égocentriques ou encore les nobles guerriers. Il y a les sensibles et les insensibles. Tous jouent un rôle dans notre écologie sociale. Cela ne signifie pas qu'il ne faut pas se battre pour changer le comportement néfaste de nos proches ou des personnes dans notre sphère d'influence, mais on ne peut pas refaire la nature humaine, et même si on y parvenait, le résultat pourrait être pire encore. Il faut accepter la diversité et le fait que les gens sont comme ils sont. Qu'ils ne soient pas comme vous ne devrait pas être considéré comme un affront à votre égo ou votre estime personnelle, mais comme quelque chose à accueillir et accepter.

Dans cette position plus neutre, vous pouvez essayer de mieux comprendre les gens auxquels vous avez affaire, comme Tchekhov l'a fait avec son père. Plus vous vous y efforcerez, plus vous deviendrez tolérant envers les autres et la nature humaine en général. Votre esprit bienveillant et ouvert fluidifiera vos interactions sociales et les gens seront attirés par vous.

Enfin, pensez au concept actuel d'état d'esprit selon la définition de l'ancien concept d'*âme*. On retrouve l'idée de l'âme dans quasiment toutes les cultures indigènes et les civilisations anciennes. Elle faisait

référence aux *forces spirituelles* extérieures qui pénétraient l'univers et qui étaient contenues dans l'individu sous la forme de son âme. L'âme n'est pas l'esprit ou le corps, mais l'état d'esprit global que nous incarnons, notre façon de concevoir le monde. C'est ce qui fait d'une personne un individu. Le concept de l'âme était lié aux premières notions de personnalité. Dans ce concept, l'âme d'une personne pouvait avoir différentes profondeurs. Certaines personnes possédaient un degré plus élevé de cette force spirituelle, ou disposait d'un petit supplément d'âme. D'autres avaient une personnalité qui ne disposait pas de cette force ; en gros, elles n'avaient pas d'âme.

C'est d'une grande pertinence pour notre notion d'état d'esprit. Dans notre conception moderne de l'âme, nous remplaçons cette force spirituelle externe par la vie elle-même, ou ce qu'on peut décrire comme *force de vie*. La vie est par nature complexe et imprévisible. Ses pouvoirs sont bien supérieurs à tout ce qu'on peut comprendre ou maîtriser. Cette force de vie se reflète dans la nature et la société humaine par l'incroyable diversité qu'on trouve dans les deux domaines.

D'un côté, il y a des individus dont le but dans l'existence est d'inhiber et de contrôler cette force de vie. Cela les mène à des stratégies autodestructrices. Ils doivent limiter leurs réflexions et rester fidèles à des idées qui ne sont plus d'actualité. Ils doivent aussi restreindre leurs expériences. Tout tourne autour d'eux, de leurs besoins et de leurs petits problèmes personnels. Ils sont souvent obsédés par un but spécifique auquel ils pensent tout le temps – comme gagner de l'argent ou attirer l'attention. Tout cela les fait mourir de l'intérieur car ils se coupent des richesses de la vie et de la diversité de l'expérience humaine. Ainsi, ils perdent leur âme, et manquent de profondeur et de souplesse.

Votre objectif est de partir dans la direction opposée. Vous retrouvez la curiosité que vous aviez enfant. Toute chose, toute personne vous fascine. Vous apprenez sans cesse, vous approfondissez vos connaissances, vous faites de nouvelles expériences. Envers les autres, vous êtes bienveillant et tolérant, même envers vos ennemis et les individus qui ont perdu leur âme. Vous ne devenez pas esclave de votre amertume ou de vos rancœurs. Au lieu d'accuser les autres ou de rejeter la faute sur les circonstances, vous êtes conscient du rôle tenu par votre état d'esprit et vos actes dans les échecs. Vous vous adaptez à la situation au lieu de vous en plaindre. Vous acceptez l'incertitude et l'imprévu comme des qualités précieuses de la vie. Ainsi, votre âme s'étend aux contours de la vie elle-même et se remplit de cette force de vie.

Apprenez à évaluer les gens auxquels vous avez affaire à l'aune de la profondeur de leur âme et associez-vous aussi souvent que possible aux personnalités de type expansif.

> Aussi, les mêmes circonstances, les événements extérieurs affectent-ils chaque individu tout différemment, et, quoique placés dans un même milieu, chacun vit dans un monde différent… Le monde dans lequel chacun vit dépend de la façon de le concevoir, laquelle diffère pour chaque tête ; selon la nature des intelligences, il paraîtra pauvre, insipide et plat, ou riche, intéressant et important. Pendant que tel, par exemple, porte envie à tel autre pour les aventures intéressantes qui lui sont arrivées pendant sa vie, il devrait plutôt lui envier le don de conception qui a prêté à ces événements l'importance qu'ils ont dans sa description.
>
> *Arthur Schopenhauer*

9

Affrontez votre côté obscur

La loi du refoulement

Les gens sont rarement tels qu'ils paraissent. Sous leur extérieur poli et affable se cache inévitablement un côté obscur composé d'insécurités et de pulsions agressives et égoïstes qu'ils répriment et masquent soigneusement aux autres. Ce côté obscur ressurgit dans un comportement qui vous déconcertera et vous portera préjudice. Apprenez à reconnaître les signes de l'Ombre avant qu'ils ne deviennent toxiques. Les traits manifestes du caractère des gens – dur, vertueux, etc. – masquent généralement les qualités inverses. Soyez conscient de votre propre face cachée. Ainsi, vous pourrez contrôler et canaliser les énergies créatrices tapies dans votre inconscient. En intégrant votre face sombre à votre personnalité, vous serez un être humain plus abouti et vous rayonnerez d'une authenticité qui attirera les autres.

Le côté obscur

Le 5 novembre 1968, le républicain Richard Nixon accomplit ce qu'on peut estimer comme le meilleur come-back politique, battant de peu son rival démocrate Hubert Humphrey et devenant ainsi le 37e président des États-Unis. Huit ans auparavant, il avait brigué un mandat présidentiel et avait été battu par John F. Kennedy. L'élection avait été extrêmement serrée, mais c'étaient visiblement des magouilles dans l'Illinois, orchestrées par la machinerie du Parti démocrate, qui avaient signé sa défaite. Deux ans plus tard, il avait perdu la course à la gouvernance de la Californie. Rempli d'amertume en raison de la façon dont la presse l'avait harcelé et provoqué durant la campagne, il s'adressa aux journalistes le lendemain de sa défaite et conclut : « Pensez à tout ce que vous allez perdre. Vous n'aurez plus Nixon comme tête de Turc car, messieurs, ceci est ma dernière conférence de presse. »

Les réactions à ces mots furent extrêmement négatives. On l'accusa de s'apitoyer sur son sort. ABC News diffusa une émission spéciale de trente minutes intitulée « La nécrologie politique de Richard Nixon ». Un article du magazine *Time* qui lui était consacré se terminait en ces termes : « À moins d'un miracle, Richard Nixon ne peut pas espérer être à nouveau élu à un poste politique. »

De l'avis général, sa carrière politique devait prendre fin en 1962. Mais la vie de Richard Nixon avait été une suite de crises et de déconvenues qui l'avaient rendu plus déterminé encore. Jeune homme, il rêvait d'entrer dans une université de l'Ivy League, le passage obligé pour accéder au pouvoir en Amérique. Le jeune Richard était incroyablement ambitieux. Sa famille, cependant, était modeste et ne pouvait lui offrir ce genre de cursus. Il dépassa cet obstacle apparemment insurmontable en devenant un étudiant modèle, ce qui lui valut le surnom de « Iron Butt » pour sa capacité de

travail inhumaine et il finit par obtenir une bourse pour étudier le droit à l'université Duke. Pour conserver sa bourse, il devait rester parmi les meilleurs élèves de sa promotion, ce qu'il réussit à faire en travaillant plus que les autres.

Après plusieurs années au Sénat américain, en 1952, Dwight D. Eisenhower le choisit comme futur vice-président des républicains, mais il regretta rapidement son choix. D'après la rumeur, Nixon avait détourné un fonds secret du parti qu'il avait utilisé à des fins personnelles. En réalité, il était innocent, mais Eisenhower n'était pas à l'aise avec lui et c'était l'excuse toute trouvée pour se débarrasser de Nixon. Un limogeage de la sorte aurait pu sonner le glas de la carrière politique de Nixon mais, une fois encore, il releva le défi et lors d'une émission en direct à la télévision, il se défendit des accusations portées à son encontre. Son allocution fut si efficace que le public insista pour qu'Eisenhower le garde. Par la suite, Nixon servit huit ans en tant que vice-président.

Les défaites écrasantes de 1960 et 1962 furent à nouveau pour lui des occasions de s'endurcir et de raviver sa carrière politique. Nixon était comme un chat à neuf vies. Rien ne pouvait le tuer. Il fit profil bas pendant quelques années, puis revint en trombe pour l'élection présidentielle de 1968. C'était alors un « nouveau Nixon », plus détendu, plus affable, un homme qui aimait le bowling et les blagues ringardes. Ayant retenu la leçon de ses défaites précédentes, Nixon fit une campagne futée, sans remous, et fit admettre leurs erreurs à ses ennemis et détracteurs en battant Humphrey.

Une fois président, il avait visiblement atteint le sommet du pouvoir, mais dans son esprit, il lui restait un défi à relever, sans doute le plus difficile de tous. Les adversaires libéraux de Nixon le considéraient comme un animal politique qui aurait recours à toutes

les ruses pour remporter une élection. Aux yeux de l'élite de la côte Est qui le haïssait, c'était un plouc californien originaire de Whittier, pétri d'ambitions. Nixon était déterminé à leur prouver le contraire. Il n'était pas l'homme qu'ils croyaient. Dans le fond, c'était un idéaliste, pas un homme politique implacable. Sa mère qu'il adorait, Hannah, était une quaker fervente qui lui avait enseigné l'importance de traiter tout le monde sur un pied d'égalité et de militer pour la paix dans le monde. Il voulait laisser un héritage digne de celui d'un des plus grands présidents de l'Histoire. En hommage à sa mère décédée plus tôt dans l'année, Nixon voulait incarner les idéaux quakers et prouver à ses détracteurs combien ils l'avaient mal cerné.

En politique, ses modèles étaient des hommes tels que Charles de Gaulle, qu'il avait rencontré en personne et qu'il admirait énormément. Le général français s'était forgé un personnage qui rayonnait l'autorité et le patriotisme. Nixon allait faire de même. Dans ses cahiers de notes personnelles, il écrivait « RN » en référence à sa propre personne. RN était fort, déterminé, compatissant et pourtant viril. L'Amérique qu'il devait gouverner était en proie aux manifestations contre la guerre, aux émeutes urbaines et à un taux de criminalité galopant. Il allait mettre fin à la guerre et œuvrer pour la paix dans le monde. Sous sa présidence, l'Amérique allait renouer avec la prospérité. Il allait rétablir l'ordre et redonner à la nation le sens moral qu'elle avait perdu. En réalisant tout cela, il allait trouver sa place parmi les anciens présidents qu'il vénérait – Abraham Lincoln et Woodrow Wilson. Il allait tout faire pour que cela se passe ainsi, comme il l'avait toujours fait.

Les premiers mois, il avança rapidement. Il rassembla un cabinet de premier ordre, qui comprenait le grand Henry Kissinger comme conseiller de la Sûreté nationale. Quant à ses proches collaborateurs,

il fit son choix parmi des jeunes hommes irréprochables qui lui seraient fidèles et qui serviraient d'outils pour réaliser les grandes ambitions qu'il avait pour l'Amérique. Parmi eux se trouvaient Bob Haldeman, le chef de cabinet ; John Ehrlichman, conseiller pour les Affaires intérieures ; John Dean, conseiller juridique de la Maison Blanche ; et Charles Colson, conseiller de la Maison Blanche.

Nixon ne souhaitait pas s'entourer d'intellectuels, il voulait des battants. Mais il n'était pas naïf. Il savait qu'en politique, la loyauté est éphémère. Donc, au début de son mandat, il installa à la Maison Blanche un système secret d'enregistrement dont peu de gens étaient au courant. De cette façon, il pouvait surveiller discrètement ses collaborateurs et découvrir de manière préventive les éventuels retournements de veste ou les fuites. Cela lui fournirait des preuves qu'il pourrait utiliser à l'occasion si quiconque tentait de déformer une conversation qu'ils auraient eue ensemble. D'autant qu'après son mandat, les enregistrements pourraient servir à démontrer combien il avait été un bon président et que ses décisions étaient prises de façon claire et réfléchie. Ces enregistrements seraient sa garantie.

Les premières années, Nixon œuvra pour mettre son projet à exécution. C'était un président actif. Il signa des lois pour la protection de l'environnement, la santé des salariés et les droits des consommateurs. À l'étranger, il se battit pour apaiser le conflit qui faisait rage au Viêtnam, avec un succès limité. Puis il prépara sa première visite en Union soviétique et un voyage en Chine, et signa un accord pour la non-prolifération des armes nucléaires avec Moscou. Et ce n'était que le début de ce qu'il comptait faire.

Pourtant, malgré des premières années au pouvoir paisibles, quelque chose d'étrange commença à le tourmenter. Il n'arrivait pas à se débarrasser des angoisses qu'il avait eues toute sa vie. Cela apparut

lors des réunions à huis clos avec son équipe, tard le soir autour d'un verre. Nixon partageait avec eux des souvenirs de son passé haut en couleur et ressassait de vieilles blessures en politique. À ces occasions, des sentiments de rancœur montaient en lui.

Nixon était particulièrement obsédé par le cas Alger Hiss. Il s'agissait d'un haut fonctionnaire qui, en 1948, avait été accusé d'espionnage pour le compte des communistes. Hiss avait nié ces accusations. Cet homme élégant était le chouchou des libéraux. Nixon, qui, à l'époque, était membre junior du Congrès représentant la Californie, pressentait le charlatan. Tandis que les autres membres du Congrès décidèrent de laisser tomber le cas Hiss, Nixon, représentant la Commission parlementaire des activités anti-américaines, continua d'enquêter. Lors d'un entretien avec Hiss, quand Nixon lui avait rappelé la loi contre le parjure, Hiss avait répondu : « Je connais la loi. J'ai étudié le droit à Harvard. Je crois que vous, c'était à Whittier ? » (en référence à l'humble université où Nixon avait fait son premier cycle).

Infatigable dans sa volonté de faire tomber Hiss, Nixon finit par le faire inculper pour parjure et Hiss fut envoyé en prison. Cette victoire rendit Nixon célèbre, mais comme il le déclara à ses collaborateurs, cela lui valut l'éternelle colère de l'élite de la côte Est qui le considérait comme un arriviste d'un trou perdu. Dans les années 1950, cette élite, dont de nombreux membres étaient diplômés d'Harvard, bannit discrètement Nixon et son épouse, Pat, de leur cercle social, limitant ainsi les contacts politiques de Nixon. Leurs alliés dans la presse le ridiculisaient sans répit à chaque inexactitude ou méfait. Certes, Nixon n'était pas un ange. Il aimait gagner, mais l'hypocrisie de ces libéraux l'irritait – Bobby Kennedy était le roi des coups bas en politique et pourtant, aucun reporter n'en parlait.

Allant toujours plus loin dans les détails de ces histoires avec ses collaborateurs, il leur rappela que ce passé n'était pas si lointain. Ses anciens ennemis cherchaient toujours à l'abattre. Il y avait le correspondant de CBS, Daniel Schorr, qui détestait farouchement Nixon. Ses articles sur le Viêtnam traitaient toujours des pires horreurs de la guerre et ternissaient l'image de Nixon. Il y avait Katharine Graham, la propriétaire du *Washington Post*, un journal qui semblait vouloir se venger personnellement de lui depuis des années. C'était la doyenne de la haute société de Georgetown qui les boudait, lui et son épouse, depuis longtemps. Mais le pire était Larry O'Brien, le président du Parti démocrate qui, en tant que premier conseiller de l'administration Kennedy, avait été l'instigateur d'un lourd contrôle fiscal à l'encontre de Nixon. Pour Nixon, O'Brien était le génie maléfique de la politique, un homme qui ferait n'importe quoi pour empêcher sa réélection en 1972.

Ses ennemis étaient partout et ils étaient impitoyables – à raconter des choses négatives aux journalistes, à diffuser des documents administratifs gênants, à l'espionner, prêts à bondir sur le moindre soupçon de scandale. Il demandait à son équipe : « Et nous, que faisons-nous de notre côté ? » Si ses collaborateurs ne faisaient rien pour riposter, qu'ils ne viennent pas se plaindre. Son héritage, ses ambitions étaient en jeu. Alors que les histoires de protestations contre la guerre et les fuites sur l'effort de guerre de l'administration commençaient à proliférer, Nixon était de plus en plus furieux et frustré. Les discussions avec ses collaborateurs s'échauffaient des deux côtés. Un jour, alors que Colson parlait de se venger d'un opposant particulièrement irritant, Nixon lui répondit : « On les aura, un jour, ils seront à terre, là où on veut qu'ils soient. Et on les piétinera avec nos talons dans le dos, on leur marchera dessus, pas vrai, Chuck, pas vrai ? »

Informé que de nombreux Juifs travaillaient au Bureau des statistiques de l'emploi, Nixon songea que c'était la raison pour laquelle les chiffres de l'économie étaient mauvais. « Le gouvernement est plein de Juifs, déclara-t-il à Haldeman. La plupart des Juifs sont déloyaux. » Ils formaient la base de l'establishment de la côte Est qui était contre lui. Un autre jour, Nixon dit à Haldeman : « *S'il vous plaît*, donnez-moi les noms des Juifs, vous savez, les grands contributeurs juifs des démocrates… On va enquêter sur ces enfoirés ! » Pour lui, il était normal de lancer un audit sur ces personnes. Il avait d'autres idées tout aussi dures pour blesser Katharine Graham et embarrasser Daniel Schorr.

Entre-temps, Nixon s'inquiétait de son image publique, si essentielle à son héritage. Il harcela son équipe, et même Henry Kissinger, pour promouvoir auprès de la presse son style de leadership puissant. Au cours des interviews, ils devaient faire référence à lui en tant que « Monsieur Paix », et Kissinger ne devait pas recevoir trop de mérite. Il voulait savoir ce que l'élite disait sur lui lors des soirées à Georgetown. Est-ce qu'ils changeaient enfin d'avis sur Richard Nixon ?

Malgré ses angoisses, vers 1972, tout se déroulait parfaitement pour lui. Son adversaire à la présidentielle était le sénateur démocrate George McGovern, un libéral pur et dur. Nixon était en tête dans les sondages mais cela ne lui suffisait pas. Il voulait gagner haut la main et que le peuple le plébiscite. Convaincu que des individus comme O'Brien manigançaient quelque chose, il harcela Haldeman pour qu'il espionne les démocrates et déniche des scandales les impliquant. Il voulait que Haldeman rassemble une équipe de gars prêts à tout pour faire efficacement le sale boulot nécessaire. Il lui laissait carte blanche concernant les détails. Hélas,

Nixon lut en juin 1972 un article du *Washington Post* relatant un cambriolage grossier à l'hôtel Watergate pendant lequel un groupe d'individus avait essayé d'installer des micros dans les bureaux de Larry O'Brien. L'enquête aboutit à l'arrestation de trois hommes – James McCord, E. Howard Hunt et G. Gordon Liddy – qui avaient des liens avec son comité de réélection. Le cambriolage avait été si mal mené que Nixon soupçonna qu'il s'agissait d'un guet-apens des démocrates. Ce n'était pas du tout l'équipe de gars efficaces qu'il avait demandée.

Quelques jours plus tard, le 23 juin, il discuta de l'affaire avec Haldeman. Le FBI menait l'enquête. Certains des hommes interpellés étaient d'anciens agents de la CIA. Haldeman suggéra de demander à un haut responsable de la CIA de faire pression sur le FBI pour qu'ils lâchent l'affaire. Nixon approuva. Il dit à Haldeman : « Je ne veux pas être impliqué. » Haldeman répondit : « Non, Monsieur, ce n'est pas ce que nous souhaitons. » Mais Nixon ajouta : « Jouez-la dur. C'est comme ça qu'ils jouent et c'est comme ça que nous jouerons aussi. » Nixon chargea son conseiller, John Dean, de l'enquête interne en précisant qu'il fallait faire obstruction au FBI et masquer toute connexion avec la Maison Blanche. Quoi qu'il en soit, Nixon n'avait jamais directement ordonné le cambriolage. L'affaire du Watergate n'était qu'une broutille, rien qui puisse entacher sa réputation. Ça allait se tasser, comme tous les autres sales coups politiques jamais découverts ni consignés dans les livres d'histoire.

Et il avait raison, pour le moment – le public ne prêta que peu d'attention à l'histoire du cambriolage. La route de Nixon se poursuivit par une élection haut la main aux présidentielles américaines. Il rafla tous les États, sauf le Massachusetts et Washington DC. Il obtint un gros pourcentage des voix des

démocrates. Il avait désormais quatre ans devant lui pour consolider son héritage et rien pour l'en empêcher. Sa cote de popularité n'avait jamais été aussi bonne.

Mais les rebondissements dans le scandale du Watergate ne lui laissaient aucun répit. En janvier 1973, le Sénat décida de mener une enquête. En mars, McCord fit des aveux impliquant plusieurs membres de la Maison Blanche dans le cambriolage. Hunt exigea un pot-de-vin pour se taire. La manière de se sortir de ce bourbier était claire : engager un avocat indépendant pour enquêter sur l'affaire en interne, avec l'entière coopération de Nixon et de son administration, afin de dévoiler tous les détails. La réputation de Nixon allait en pâtir, des individus iraient en prison, mais cela lui permettrait d'avoir un avenir politique et il était expert en matière de résurrection.

Mais Nixon ne pouvait pas prendre cette mesure. Elle ferait trop de dégâts immédiats. L'idée d'avouer ce qu'il savait et ce qu'il avait commandité le terrifiait. Durant des entretiens avec Dean, il continuait à discuter d'une couverture, allant même jusqu'à suggérer de proposer des pots-de-vin. Dean l'avertit de ne pas s'impliquer, mais Nixon paraissait bizarrement fasciné par l'imbroglio qu'il avait créé et incapable de s'en détacher.

Il fut vite forcé de renvoyer Haldeman et Ehrlichman, qui étaient fortement impliqués dans le cambriolage. Cela fut très compliqué pour Nixon de les renvoyer personnellement et lorsqu'il l'annonça à Ehrlichman, il éclata en sanglots. Mais rien ne semblait pouvoir arrêter l'enquête sur le Watergate qui se rapprochait dangereusement de Nixon. Il se sentait comme un rat pris au piège.

Le 19 juillet 1973, il reçut la pire des nouvelles : la commission sénatoriale qui enquêtait sur l'affaire du Watergate avait eu vent du système d'enregistrement secret installé à la Maison Blanche et

réclamait les bandes comme preuves. Nixon ne pensait qu'à l'embarras que ces bandes provoqueraient si elles étaient révélées au public. Il serait la risée du monde entier. Il avait utilisé un langage cru et suggéré des choses terribles. Son image, son héritage, tous les idéaux qu'il s'était efforcé de réaliser, tout cela serait détruit quand le couperet tomberait. Il pensa à sa mère et à sa famille – ses proches ne l'avaient jamais entendu s'exprimer comme il le faisait dans l'intimité de son bureau. C'était comme s'il devenait un autre homme sur ces bandes. Alexander Haig, le nouveau chef de cabinet, conseilla à Nixon d'enlever le système d'enregistrement et de détruire sur-le-champ les bandes avant qu'il soit officiellement contraint de les remettre à la justice.

Nixon semblait paralysé par la peur : détruire les bandes était comme reconnaître sa culpabilité, mais peut-être que les enregistrements le dédouaneraient en montrant qu'il n'avait pas expressément commandité l'infraction. Cependant, l'idée que ces enregistrements deviennent publics le terrifiait. Il pesa le pour et le contre, et décida de ne rien détruire. En invoquant l'immunité présidentielle, il pourrait éviter de les remettre aux enquêteurs.

La pression devenait de plus en plus forte et, en avril 1974, Nixon décida de publier une retranscription des enregistrements sous la forme d'un livre de 1 200 pages. Il ne lui restait plus qu'à croiser les doigts. Les lecteurs furent horrifiés. Beaucoup de gens le trouvaient fourbe et insaisissable, mais son langage, sa grossièreté, le ton parfois hystérique et paranoïaque des discussions et son manque total de scrupules ou d'hésitation en donnant l'ordre d'accomplir diverses actions illégales dévoilaient une facette de Nixon complètement inattendue. Même les membres de sa famille étaient choqués. Concernant le scandale du Watergate, il semblait faible et indécis, à

l'opposé de l'image gaullienne qu'il souhaitait projeter. Il n'avait jamais montré le moindre désir de découvrir la vérité ou de punir les fautifs. Où était passé l'homme qui incarnait l'ordre et la justice ?

Le couperet tomba le 24 juillet : la Cour suprême lui ordonna de remettre tous les enregistrements, parmi lesquels se trouvait la discussion du 23 juin 1972 au cours de laquelle il approuvait de faire appel à la CIA pour entraver l'enquête du FBI. C'était la preuve tangible qui prouvait son implication depuis le début dans l'étouffement de l'affaire. Nixon était condamné, et même si cela allait à l'encontre de ses croyances, il décida début août de démissionner.

Le lendemain de son discours public où il annonçait sa démission, Nixon s'adressa une dernière fois à ses collaborateurs. En luttant pour contrôler ses émotions, il déclara : « Ne vous découragez jamais, ne soyez jamais mesquins ; rappelez-vous, les autres peuvent vous détester, mais ceux qui vous détestent ne gagneront pas, à moins que vous les haïssiez à votre tour, et cela vous détruira. » Accompagné de sa famille, il monta dans un hélicoptère et entama son exil politique.

Interprétation – Pour les proches collaborateurs de Richard Nixon, l'homme était une énigme. Selon le rédacteur en chef de ses discours, Ray Price, il y avait deux Nixon : l'un était clair, l'autre était sombre. Le premier était « très prévenant, attentionné, sentimental, généreux d'esprit, gentil ». Le second était « furieux, vindicatif, de sale caractère, de mauvais esprit ». Pour Price, ces deux facettes étaient « en lutte perpétuelle ». Quoi qu'il en soit, celui qui observait Nixon avec le plus de perspicacité et qui était près de résoudre l'énigme était Henry Kissinger. Il s'était fait un point d'honneur à étudier Nixon pour pouvoir le gérer et même en profiter à des fins personnelles.

Selon Kissinger, ce qui expliquait Nixon et son dédoublement de personnalité devait remonter à son enfance. Comme il l'a dit : « Pouvez-vous imaginer ce que cet homme serait devenu s'il avait été aimé ? »

Enfant, Nixon a souffert d'un manque d'affection. Il pleurait pour un oui ou pour un non et il fallait déployer de gros efforts pour consoler ce petit pleurnicheur. Il voulait qu'on lui prête plus d'attention, qu'on soit aux petits soins pour lui, et s'il n'obtenait pas gain de cause, il pouvait se montrer manipulateur. Ses parents n'appréciaient pas ce trait de caractère chez leur enfant. Ayant été élevés dans une famille de pionniers du Sud de la Californie, ils auraient préféré un petit garçon stoïque et autonome. Le père de Nixon pouvait se montrer violent et froid. Sa mère était plus douce mais souvent déprimée et d'humeur changeante. Elle devait composer avec les échecs commerciaux de son mari et les deux frères souffreteux de Richard, décédés dans leur jeunesse. Elle devait souvent le laisser seul pendant des mois pour s'occuper de ses frères. Le petit Richard devait le ressentir comme un abandon.

Nixon s'est forgé ce caractère à cause de ses parents difficiles. Cherchant à dépasser et masquer ses faiblesses, il s'est créé un personnage qui lui a bien servi, d'abord avec sa famille puis avec le public. Il a développé ses forces existantes et en a acquis de nouvelles. Il est devenu extrêmement dur, résilient, acharné, déterminé, rationnel. Il ne fallait pas lui chercher des noises, surtout lors d'un débat. (Selon Kissinger, « passer pour un faible était sa terreur ».) Quoi qu'il en soit, l'enfant faible et vulnérable en soi ne disparaît jamais par miracle. Si ses besoins n'ont jamais été satisfaits ou pris en considération, cela s'enfonce dans l'inconscient, dans les

zones d'ombre du caractère, et ressurgira de façon étrange à un moment ou à un autre. Cela devient notre côté obscur.

Dès que Nixon était stressé ou inhabituellement angoissé, son côté obscur refaisait surface sous forme d'un sentiment d'insécurité (« personne ne m'apprécie »), de soupçons (des ennemis partout), d'éclats soudains et de crises, et d'un désir violent de manipuler et de blesser ceux qui l'avaient contrarié.

Nixon a farouchement refoulé et nié cette facette de sa personnalité, jusqu'aux derniers mots adressés à son équipe. Il disait fréquemment qu'il ne pleurait jamais, qu'il n'était pas rancunier, qu'il ne se souciait pas de ce qu'on pensait de lui – l'inverse de la vérité. La plupart du temps, il jouait bien son rôle de RN, mais quand le voile se levait, les personnes qui le fréquentaient régulièrement avaient l'impression d'avoir affaire à deux Nixon totalement différents. Kissinger voyait en lui l'enfant mal aimé.

Le côté obscur de Nixon a fini par prendre corps sur les enregistrements. Nixon savait que tout ce qu'il disait était enregistré, et pourtant, il n'a jamais filtré ses propos. Il insultait des amis proches dans leur dos, se livrait à des accès de paranoïa et de rêves de revanche fantaisistes, tergiversant sur la moindre décision. Il craignait la moindre fuite en interne et soupçonnait tout le monde de le trahir. Il a pourtant confié son destin à des bandes dont il pensait qu'elles ne seraient jamais rendues publiques sans être censurées. Même lorsque l'éventualité de leur diffusion se concrétisait et qu'on lui a conseillé de les détruire, il les a conservées, comme fasciné par cet autre Nixon qui en émergeait. C'est comme s'il souhaitait sa propre punition, l'enfant et son côté obscur prenant leur revanche d'avoir été si profondément refoulés.

Quelle leçon tirer de cet exemple ? L'histoire de Nixon est bien plus proche de vous et de votre réalité que vous ne l'imaginez. Comme Nixon, vous vous êtes forgé un personnage public qui met en exergue vos forces et masque vos faiblesses. Comme lui, vous avez refoulé les traits de caractère socialement moins acceptables que vous possédiez naturellement étant petit. Vous êtes devenu extrêmement gentil et agréable. Et comme lui, vous avez pourtant un côté sombre que vous détestez admettre ou analyser. Cette facette contient vos insécurités les plus profondes, votre désir secret de faire du mal aux autres, même à vos proches, vos fantasmes de revanche, vos soupçons à l'égard d'autrui, votre soif d'attention et de pouvoir. Ce côté obscur hante vos rêves. Il se révèle en cas de dépression inexplicable, d'angoisse inhabituelle, de susceptibilité exacerbée, de désespoir et de soupçons. Cela sort sous forme de paroles désinvoltes que vous regrettez par la suite.

Et parfois, comme chez Nixon, cela conduit à un comportement destructeur. Vous aurez tendance à blâmer la situation ou les autres de vos humeurs et de votre comportement, mais ils reviennent sans cesse parce que vous n'avez pas conscience de leur provenance. La dépression et les crises d'angoisse sont causées par le fait que vous n'êtes pas véritablement vous-même, que vous jouez toujours un rôle. Il faut dépenser beaucoup d'énergie pour étouffer ce côté sombre, mais parfois il ressort sous la forme de comportements désagréables pour relâcher la pression interne.

Vous qui vous intéressez à la nature humaine, votre tâche est de reconnaître et d'analyser la facette sombre de votre caractère. Une fois consciemment analysé, il perd son pouvoir destructeur. Si vous arrivez à en détecter les signes en vous-même (voir les parties suivantes de ce chapitre), vous pourrez canaliser cette énergie

négative pour en faire une activité productive. Vous pouvez transformer vos besoins et votre vulnérabilité en empathie. Vous pouvez transformer vos pulsions agressives en causes valables et en travail. Vous pouvez reconnaître vos ambitions, votre soif de pouvoir et ne pas agir en douce, avec une certaine culpabilité. Vous pouvez surveiller votre tendance à être suspicieux et à projeter vos émotions négatives sur les autres. Vous constaterez que vous avez des pulsions égoïstes et nocives en vous, que vous n'êtes pas aussi angélique ou fort que vous le pensez. Par cette prise de conscience, vous serez plus équilibré et plus tolérant envers les autres.

On pourrait croire que seuls ceux qui projettent sans cesse leur force et leur vertu connaissent la réussite, mais c'est loin d'être le cas. En jouant un rôle dans une telle mesure, en vous efforçant d'être à la hauteur d'idéaux qui ne sont pas réels, les autres ne tarderont pas à remarquer que vous sonnez faux. Prenez par exemple de grandes personnalités publiques telles qu'Abraham Lincoln et Winston Churchill. Ils étaient capables d'analyser leurs défauts et leurs erreurs, et ils avaient un don pour l'autodérision. Ils projetaient une image d'êtres profondément humains, et cela faisait partie de leur charisme. La tragédie avec Nixon, c'est qu'il aurait été un homme politique doué et intelligent, si seulement il avait pu faire son introspection et mesurer le côté sombre de sa personnalité. C'est la tragédie qui nous guette tous tant que nous restons dans le déni profond.

> Ce désir de commettre une folie nous habite toute notre vie. Qui n'a jamais eu l'envie, en se tenant avec quelqu'un devant un abîme ou en haut d'une tour, de pousser l'autre pour qu'il tombe ? Et comment se fait-il que nous blessons ceux qu'on aime alors que nous savons que nous le regretterons ? Notre être tout entier n'est qu'une lutte contre les forces obscures qui sont en nous. Vivre, c'est faire la guerre aux trolls dans notre cœur et notre âme. Écrire, c'est se juger soi-même.
>
> Henrik Ibsen

Les clés de la nature humaine

Quand on pense aux personnes qu'on connaît et fréquente régulièrement, il faut admettre qu'elles sont généralement agréables. Pour la plupart, elles semblent ravies d'être en notre compagnie, elles sont relativement directes et confiantes, socialement responsables, capables de travailler en équipe, de prendre soin d'elles-mêmes et de bien se comporter avec les autres. Mais il arrive de temps à autre avec ces amis, connaissances ou collègues qu'on entraperçoive un comportement assez contradictoire avec celui qu'on voit généralement.

Cela peut prendre plusieurs formes : de but en blanc, ces personnes nous adressent une critique, un commentaire méchant ou évaluent plutôt durement notre travail ou notre caractère. Est-ce vraiment ce qu'elles pensent et tentaient de cacher ? Elles ne sont pas si gentilles que ça, momentanément. Ou alors, nous entendons dire qu'elles maltraitent leur famille ou leurs employés derrière les portes closes. Ou bien ces gens entament une relation improbable avec un homme ou une femme et cela ne mène à rien de bon. Ou ils parient tout leur argent sur un projet absurde et risqué. Ou ils font quelque

chose d'inconsidéré qui met en péril leur carrière. Ou nous les surprenons en plein mensonge ou manipulation. Nous pouvons également voir ce genre d'agissements ou de comportements contraires à leur image chez les célébrités et les personnages publics qui doivent ensuite longuement s'excuser pour l'humeur étrange qui les a pris.

Ce que nous apercevons dans ces moments-là, c'est la facette sombre de leur personnalité, ce que le psychologue suisse Carl Jung appelait l'Ombre. L'Ombre, ce sont tous les traits de caractère que les gens veulent nier et refouler en eux. Ce refoulement est si profond et si efficace que les gens ont généralement peu conscience de leur ombre ; elle opère inconsciemment. Selon Jung, cette ombre aurait une certaine profondeur, en fonction du niveau de refoulement et le nombre de traits de caractère qui sont masqués. Ainsi, Nixon aurait eu une ombre particulièrement profonde. Quand les gens nous révèlent leur côté obscur, nous pouvons voir quelque chose qui se produit sur leur visage, leur voix et leur langage corporel sont modifiés – c'est comme si nous avions quelqu'un d'autre en face de nous, les traits de l'enfant contrarié devenant soudain visibles. Nous *ressentons* leur ombre qui s'active et émerge.

L'Ombre est enfouie profondément chez les êtres, mais elle s'active dans des moments de stress, ou quand des blessures ou insécurités sont ravivées. L'Ombre émerge plus fréquemment avec l'âge. Quand on est jeune, tout nous semble excitant, y compris les divers rôles sociaux que l'on doit jouer. Mais plus tard dans la vie, on se lasse du masque qu'on porte et l'Ombre refait plus souvent surface.

Puisque nous voyons rarement l'ombre des autres, ils nous sont un peu étrangers. C'est comme si nous ne voyions des gens qu'une image aplatie en deux dimensions – leur facette agréable et sociale.

Connaître les contours de leur ombre les fait passer dans la troisième dimension. Cette capacité de voir une personne en 3D est une étape essentielle dans la connaissance de la nature humaine. Forts de cette connaissance, nous pouvons anticiper le comportement des autres en temps de stress, comprendre leurs motifs cachés et éviter de nous laisser happer par leurs tendances autodestructrices.

L'Ombre se forme au plus jeune âge. Elle est issue de deux forces contradictoires que nous avons ressenties. Tout d'abord, nous sommes nés débordant d'énergie et d'intensité. Nous ne comprenions pas la différence entre un comportement acceptable et inacceptable ; nous n'avions que des réflexes naturels. Certaines de ces pulsions étaient agressives. Nous voulions monopoliser l'attention de nos parents et en recevoir davantage que nos frères et sœurs. Nous avons connu des moments emplis d'affection mais aussi d'aversion et de haine, même envers nos parents qui ne satisfaisaient pas notre besoin. Nous voulions nous sentir supérieurs d'une façon ou d'une autre, et être appréciés pour cela – par notre apparence, notre force ou notre intelligence. Nous pouvions être incroyablement égoïstes lorsque nous n'obtenions pas ce que nous voulions, allant jusqu'à devenir fourbes et manipulateurs pour l'obtenir. Nous pouvions même éprouver du plaisir à faire souffrir les autres, ou fantasmer notre revanche. Nous connaissions et exprimions toute la gamme des émotions. Nous n'étions pas ces petits anges innocents que les adultes pensaient que nous étions.

Parallèlement à cela, nous étions complètement vulnérables et dépendants de nos parents pour notre survie. Cette dépendance a duré de longues années. Nous observions nos parents avec un regard perçant, remarquant tout signe d'approbation ou de désapprobation sur leur visage. Ils nous réprimandaient pour notre trop-plein

d'énergie et auraient aimé que nous puissions rester tranquilles. Ils nous ont parfois trouvés trop obstinés et égoïstes. Ils avaient l'impression que les autres les jugeaient à cause du comportement de leurs enfants, ils voulaient donc que nous soyons gentils, que nous fassions bonne impression devant les autres, que nous nous comportions comme des petits anges. Ils nous poussaient à coopérer et à jouer le jeu, même si parfois nous avions envie de nous comporter différemment. Ils nous ont encouragés à modérer nos besoins, à être davantage comme ils le souhaitaient dans leur vie stressante. Ils ont activement découragé nos crises et nos caprices.

En grandissant, ces pressions nous poussant à montrer un certain visage sont provenues d'autres sources – nos camarades de classe, nos professeurs. C'était bien de montrer une certaine ambition mais pas trop, au risque de paraître antisociaux. Nous pouvions respirer la confiance mais avec modération, au risque de vouloir affirmer notre supériorité. Le besoin d'appartenance à un groupe est devenu notre principale motivation, alors nous avons appris à tempérer et réfréner le côté sombre de notre personnalité. Nous avons intériorisé tous les idéaux de notre culture : être gentil, avoir des valeurs prosociales. Tout cela est essentiel pour le bon fonctionnement de notre vie sociale, mais dans le processus, une grande partie de notre nature a été refoulée dans l'Ombre. (Évidemment, certaines personnes n'ont jamais appris à contrôler leurs pulsions sombres et finissent par les montrer dans la vraie vie – les criminels parmi nous. Mais même les criminels se battent pour paraître affables et justifier leur comportement.)

La plupart d'entre nous finissent par devenir des animaux sociaux positifs, mais cela a un prix. On finit sans l'intensité qu'on avait enfant, sans la panoplie complète d'émotions, et même sans la

créativité issue de cette énergie débridée. On aspire secrètement à la retrouver. On est attirés par ce qui est interdit – sexuellement ou socialement. On a recours à l'alcool, à la drogue ou autre stimulant parce qu'on a l'impression que nos sens sont engourdis, que notre esprit est trop restreint par les conventions. Si on accumule de la souffrance et de la rancœur, on cherche à les dissimuler des autres et notre ombre s'épaissit. Si on réussit dans la vie, on devient accros à l'attention positive, et pendant les inévitables mauvais moments, quand la drogue de cette attention particulière s'atténue, l'Ombre s'active.

Cacher ce côté sombre requiert beaucoup d'énergie ; cela peut être fatigant de toujours montrer un visage bon et confiant. Alors l'Ombre veut libérer de la pression et se réactiver. Comme l'a dit un jour le poète Horace : *« Naturam expellas furca, tamen usque recurret »* (« Chassez le naturel et il reviendra au galop »). Vous devez être capable de reconnaître ces moments de relâchement chez les autres et de les interpréter, de voir les contours de l'Ombre qui fait surface. Voici les signes les plus courant de ce relâchement.

Le comportement contradictoire. C'est le signe le plus éloquent de tous. Il s'agit d'actes en contradiction avec la façade savamment construite par les gens. Par exemple, une personne qui prêche la bonne moralité et qui est soudain prise dans une situation compromettante. L'individu qui joue au dur et qui fait preuve d'insécurité et d'hystérie au mauvais moment. La personne qui prône l'amour et les relations libres, et qui devient soudain dominatrice et autoritaire. Cet étrange comportement contradictoire est l'expression directe de l'Ombre. (Pour plus de détails sur ces signes et comment les interpréter, voir page 243.)

Les éclats d'émotions. Un individu perd soudain son sang-froid habituel et exprime de vieilles rancunes ou dit quelque chose de dur et blessant. Après un tel éclat, il peut accuser le stress ou dire qu'il ne le pensait pas, alors qu'il s'agit de l'inverse – l'Ombre a parlé. Prenez ce que cet individu a déclaré au pied de la lettre. À un moindre niveau, les gens peuvent soudain devenir inhabituellement sensibles ou susceptibles. Certaines de leurs peurs et insécurités profondes de l'enfance refont surface de façon inattendue et cela les rend hyper-alertes à toute offense possible, prêts à éclater.

Le déni véhément. Selon Freud, le seul moyen pour que quelque chose de désagréable ou d'inconfortable dans notre inconscient atteigne le conscient, c'est par le déni actif. On exprime l'inverse de ce qui est profondément enfoui. Cela pourrait être un individu qui fulmine contre l'homosexualité alors qu'en réalité, il ressent l'inverse. Nixon était souvent en proie à ce genre de déni, comme lorsqu'il décrétait aux autres avec véhémence qu'il ne pleurait jamais, qu'il n'était pas rancunier, qu'il ne cédait jamais à la faiblesse ou qu'il ne se souciait pas de ce qu'on pensait de lui. Il faut interpréter ces dénis comme des expressions positives des désirs de l'Ombre.

Le comportement « accidentel ». Par exemple, les gens qui affirment renoncer à une addiction, ne plus travailler autant, mettre un terme à une relation autodestructrice, tombent ensuite dans le comportement qu'ils ont dit vouloir éviter, accusant une maladie incontrôlable ou une dépendance. Cela soulage leur conscience d'avoir cédé à leur côté obscur ; ils n'y peuvent rien, tout simplement. Ignorez leurs justifications et voyez leur ombre qui opère. Rappelez-vous également que, quand les gens sont ivres, ils ont un comportement différent. Souvent, ce n'est pas l'alcool qui parle, mais leur ombre.

La suridéalisation. C'est l'une des meilleures cachettes pour l'Ombre. Admettons qu'on croie à une cause, comme l'importance de la transparence de nos actes, notamment en matière de politique. Ou qu'on admire et qu'on suive le chef d'une telle cause. Ou qu'on décrète qu'un nouveau type d'investissement financier – des titres garantis par une hypothèque, par exemple – représente le nouveau moyen le plus sophistiqué de devenir riche. Dans de telles situations, on dépasse de loin le simple enthousiasme. On a de puissantes convictions. On fait abstraction des défauts, des contradictions ou des inconvénients éventuels. On voit tout en noir et blanc – la cause est morale, moderne et progressiste ; l'inverse, y compris les sceptiques, représente le mal et est réactionnaire.

Nous nous sentons désormais autorisés à tout faire pour la cause – mentir, tricher, manipuler, espionner, falsifier des données scientifiques, nous venger. Tout ce que fait le chef est justifié. Pour ce qui concerne l'investissement, nous nous sentons légitimes en prenant ce qui, autrement, serait considéré comme un risque énorme car, cette fois, l'outil financier est différent, innovant, et non contraint aux règles d'usage. Nous pouvons être gourmands à souhait sans avoir à nous inquiéter des conséquences.

Nous avons tendance à être aveuglés par la puissance des convictions des gens et à interpréter un comportement excessif comme simple excès de zèle. Mais il faudrait le voir différemment. En idéalisant trop une cause, une personne, un objet, les gens laissent libre cours à leur ombre. C'est leur motivation inconsciente. Les manœuvres d'intimidation, les manipulations, l'avidité qui découlent de la cause ou du produit doivent être prises en tant que telles. Toute conviction excessivement forte fournit une simple couverture pour que les émotions réprimées sortent.

D'ailleurs, lors d'une dispute, les gens utiliseront leurs convictions puissantes comme moyen de masquer leur désir d'intimidation. Ils débitent des anecdotes et statistiques (il est toujours très facile d'en trouver) pour étayer leur cas, puis ils insultent ou contestent notre intégrité. Il s'agit simplement d'un échange de points de vue, selon eux. Méfiez-vous de leur ton intimidant et ne vous y laissez pas prendre. Les intellectuels sont plus subtils. Ils vont nous dominer avec un langage obscur et des idées que nous ne pouvons pas décoder. Nous nous sentons inférieurs à cause de notre ignorance. Dans tous les cas, considérez ce comportement comme une agressivité refoulée cherchant une issue pour se libérer.

La projection. C'est de loin la façon la plus courante de gérer notre ombre, car elle offre une libération quasi quotidienne. Il nous est impossible d'avouer certains de nos désirs – de sexe, d'argent, de pouvoir, de supériorité dans certains domaines –, alors nous projetons ces désirs sur les autres. Parfois, nous imaginons et projetons simplement ces qualités à partir de rien du tout afin de juger ou condamner les gens. Dans d'autres cas, nous trouvons des personnes qui expriment ces désirs tabous sous une forme ou une autre et nous les exagérons afin de justifier notre antipathie ou notre haine.

Par exemple, lors d'un conflit, nous accusons quelqu'un d'avoir des désirs d'autorité. En réalité, cette personne ne fait que se défendre. C'est nous qui avons secrètement envie de dominer, mais nous voyons d'abord les choses sous l'autre angle, pour passer nos désirs refoulés sous la forme d'un jugement et justifier notre propre réponse autoritaire. Admettons que nous ayons réprimé très tôt des pulsions spontanées et affirmées si naturelles chez l'enfant. Inconsciemment, nous voudrions retrouver ces qualités mais nous n'arrivons pas à dépasser nos tabous intérieurs. Nous cherchons alors

ceux qui sont moins inhibés, plus confiants et ouverts par rapport à leur ambition. Nous exagérons ces tendances. Nous pouvons alors les mépriser et, en pensant à eux, nous pouvons évacuer ce que nous ne pouvons pas nous avouer ou admettre sur nous-mêmes.

Le grand compositeur allemand du XIX^e^ siècle Richard Wagner exprimait fréquemment des sentiments antisémites. Il accusait les Juifs de gâcher la musique occidentale avec leurs goûts éclectiques, leur sentimentalisme, et leur reprochait de préférer la prouesse technique. Il aspirait à une musique allemande plus pure, celle qu'il savait composer. La plupart de ces griefs contre les Juifs à propos de la musique étaient fantaisistes. Pourtant, étrangement, Wagner possédait de nombreuses qualités, les mêmes qu'il semblait détester chez les Juifs. Ses goûts étaient assez éclectiques. Il versait aussi dans le sentimentalisme. Il travaillait avec de nombreux pianistes et chefs d'orchestre juifs, notamment en raison de leur technicité.

N'oubliez pas que derrière toute haine véhémente se cache souvent une jalousie secrète généralement difficile à accepter envers une personne ou un peuple. Ce n'est qu'à travers cette haine qu'elle peut être libérée de l'inconscient sous une forme ou une autre.

Agissez en détective lorsqu'il s'agit de percer l'ombre d'un individu. Par les différents signaux que vous apercevez, vous pouvez définir les contours de ses pulsions et désirs refoulés. Ainsi, vous pourrez anticiper tout relâchement et comportement étrange de l'Ombre. De tels comportements ne se produisent pas qu'une seule fois. Ils surgiront dans différents domaines. Si, par exemple, vous décelez des tendances d'intimidation chez une personne par sa façon de se disputer, vous les constaterez aussi lors d'autres occasions.

On peut penser que la notion d'ombre est désuète. Après tout, nous vivons dans un monde bien plus rationnel, dans une culture

beaucoup plus scientifique. On pourrait dire que les gens n'ont jamais été aussi transparents et n'ont jamais eu autant conscience d'eux-mêmes. Nous sommes beaucoup moins réprimés que nos aïeux qui devaient composer avec la pression de la religion. Mais la vérité pourrait être tout à fait différente. À bien des égards, nous n'avons jamais été autant divisés entre notre conscience, notre moi social et notre ombre inconsciente. Notre culture applique des codes de bienséance que nous devons respecter sous peine d'être humiliés sur les réseaux sociaux, comme c'est si fréquent aujourd'hui. Nous sommes censés nous montrer à la hauteur des idéaux d'abnégation, ce qui est impossible pour nous parce que nous ne sommes pas des anges. Tout cela refoule plus profondément encore la part d'ombre de notre caractère.

Cela se traduit par notre attirance inavouée mais profonde pour le côté sombre de notre culture. On s'extasie devant des films dans lesquels les personnages machiavéliques manipulent, trompent et dominent leur entourage. On se repaît d'histoires sur les frasques des célébrités et l'humiliation qui s'ensuit. Les tueurs en série et les leaders de cultes diaboliques nous fascinent. Par ces films et ces informations, nous pouvons toujours jouer les moralisateurs et affirmer combien nous méprisons ces méchants, mais en vérité, la culture nous fournit en continu ce genre de personnages parce que nous avons un appétit insatiable pour les expressions du côté sombre. Et cela nous permet de relâcher un peu la pression que nous ressentons à devoir jouer les petits anges bien élevés.

Quoi qu'il en soit, ce sont des formes inoffensives de relâchement, mais il en existe de plus dangereuses, notamment dans le monde de la politique. Nous sommes de plus en plus attirés par des leaders qui expriment ce côté obscur, l'hostilité et la rancœur que nous ressentons

tous en secret. Ils disent des choses qu'on n'oserait jamais dire. Protégés par un groupe et rattachés à une cause, nous avons le droit de projeter et de faire passer notre mauvaise humeur sur divers boucs émissaires. En idéalisant le leader et la cause, nous sommes désormais libres d'agir d'une façon que l'on ne se permettrait pas individuellement. Ces démagogues aiment exagérer les menaces qui nous font face, colorant tout en noir et blanc. Ils ravivent les craintes, les insécurités et les désirs de vengeance qui ont été refoulés mais qui peuvent exploser à tout moment dans le cadre du groupe. Plus on ressent cette répression et cette tension intérieure, plus on trouvera des leaders de ce genre.

L'écrivain Robert Louis Stevenson a illustré cette dynamique dans son roman *L'Étrange Cas du Docteur Jekyll et de Mister Hyde*. Le personnage principal est un médecin scientifique respecté et aisé aux bonnes manières, comme le veulent les critères actuels de notre société. Il élabore un breuvage qui le transforme en Mister Hyde, l'incarnation de son ombre, qui va tuer, violer et s'adonner aux plaisirs sensuels les plus fous. D'après Stevenson, plus nous sommes civilisés et de bonne moralité en apparence, plus notre ombre est potentiellement dangereuse, ce que nous nions avec véhémence. Comme le décrit le personnage du docteur Jekyll, « mon démon avait longtemps été en cage. Il sortit rugissant ».

La solution n'est pas davantage de répression et de correction. On ne peut pas changer la nature humaine par de la gentillesse forcée. La menace des coups de fourche ne fonctionne pas. La solution n'est pas non plus de chercher la libération de notre ombre au sein d'un groupe violent et dangereux. La réponse est de voir notre ombre en action et d'en prendre davantage conscience. Il est difficile de projeter sur les autres nos propres pulsions secrètes et de trop

idéaliser une cause une fois qu'on a conscience du mécanisme qui opère en nous. En nous connaissant nous-mêmes, nous pouvons trouver un moyen d'intégrer notre part sombre dans notre conscient de façon productive et créatrice. (Pour plus de détails, voir la dernière partie de ce chapitre.) Ainsi, nous devenons plus authentiques, plus complets, en exploitant au maximum les énergies que nous possédons tous naturellement.

Décrypter l'Ombre : le comportement contradictoire

Au cours de votre vie, vous rencontrerez des personnes au caractère très empathique, ce qui les distingue et semble être la source de leur force – un niveau de confiance inhabituel, une gentillesse et une amabilité exceptionnelles, une grande droiture morale et une aura de sainteté, une solidité et une robuste masculinité, et un intellect impressionnant. En les observant de plus près, vous remarquerez une légère exagération de ces traits, comme si ces personnes jouaient un rôle ou en rajoutaient une couche. Vous qui vous intéressez à la nature humaine, vous devez comprendre la réalité : le trait qui domine est superposé sur le trait inverse, attirant l'attention ailleurs et le cachant du public.

Deux formes sont visibles : au début de leur existence, certaines personnes développent une sensibilité, une vulnérabilité ou une insécurité qui peuvent être gênantes ou désagréables. Inconsciemment, elles développent le trait opposé, une résilience ou une dureté formant comme une carapace protectrice à l'extérieur. La seconde possibilité est qu'un individu ait un caractère qu'il estime antisocial – par exemple trop ambitieux, enclin à l'égoïsme. Ces individus développent la qualité inverse, un aspect prosocial.

Dans les deux cas, ces personnes affûtent et peaufinent cette image publique. La faiblesse sous-jacente ou le trait antisocial est un élément clé de leur ombre – quelque chose qu'elles nient et refoulent. Mais comme le veut la loi de la nature humaine, plus on la refoule en profondeur, plus l'Ombre est violente. Avec l'âge ou le stress, cette façade se fendillera. Ces personnes poussent leur rôle à l'extrême, ce qui est fatigant. Leur vrai caractère se rebellera sous forme d'accès de mauvaise humeur, d'obsessions, de vices secrets et de comportements assez contraires à leur image, et qui sont souvent autodestructeurs.

Votre objectif est simple : soyez extrêmement méfiant face aux individus qui présentent ces traits emphatiques. On se laisse facilement avoir par les apparences et la première impression. Surveillez les signes et les apparitions des opposés sur la durée. Il est plus simple de gérer ces individus une fois qu'on les a compris. Voici les sept traits emphatiques les plus courants qu'il faut apprendre à reconnaître et à gérer correctement.

Le dur à cuir. Il projette une masculinité rude dans l'intention d'intimider les autres. Il affiche une arrogance et un air signalant qu'il ne faut pas lui chercher des poux. Il a tendance à se vanter de ses anciens exploits – ses conquêtes féminines, les bagarres, les occasions où il a mieux négocié que ses concurrents. Même s'il semble très convaincant en racontant ses histoires, elles paraissent exagérées, presque incroyables. Ne vous laissez pas berner par les apparences. Ces hommes ont souvent appris à masquer une sensibilité profonde, une vulnérabilité émotionnelle intérieure qui les terrifie. À l'occasion, vous apercevrez cette sensibilité – il leur arrive de pleurer, de piquer une crise ou de montrer soudainement de la compassion. Gênés, ils le masqueront rapidement par un acte ou un commentaire dur ou cruel.

Pour le joueur de base-ball Reggie Jackson, le manager des Yankees, Billy Martin, était ce genre de bagarreur. Jackson reconnaissait la sensibilité de Martin derrière ses fanfaronnades lorsqu'il s'agissait de son égo, de ses humeurs changeantes (pas très viril) et de ses éclats d'émotions qui révélaient une insécurité flagrante. Ces individus prendront souvent de mauvaises décisions sous l'impact des émotions qu'ils auront tenté de masquer ou de refouler, mais qui remontent inévitablement à la surface. Même s'ils aiment dominer les femmes, ils finissent souvent en couple avec une compagne qui porte la culotte, un de leurs désirs secrets.

Ne vous laissez pas intimider par les apparences, mais veillez à ne pas réactiver leurs insécurités en mettant en doute leurs histoires ou leur masculinité. Ils sont notoirement susceptibles et vous pourrez sans doute remarquer une petite moue sur leur visage si vous réveillez leurs insécurités avant qu'ils ne les masquent sous un air renfrogné. S'il s'agit d'un rival, vous pouvez facilement le pousser à surréagir, ce qui révèle qu'il est moins dur à cuire qu'il n'y paraît.

Le saint. Ces individus sont des modèles de bonté et de pureté. Ils soutiennent les causes les meilleures et les plus progressistes. Ils ont beaucoup d'esprit dans leur milieu, ou ils sont au-dessus de la corruption et des compromis du monde politique ; ou bien encore ils ont une compassion infinie pour tout type de victimes. Cette apparence angélique s'est développée très tôt pour masquer leur soif de pouvoir et d'attention ou un fort appétit sexuel. Ironiquement, c'est en projetant cette aura de sainteté à un énième degré qu'ils obtiendront le pouvoir, dans un parti politique ou un culte. Une fois au pouvoir, leur ombre aura la place d'opérer. Ils deviennent alors intolérants, critiquant les impurs et les punissant si nécessaire. Durant la Révolution française, Maximilien de Robespierre

(surnommé « l'Incorruptible ») était de ce type. Sous son pouvoir, la guillotine n'avait pas le temps de rouiller.

Ces individus sont secrètement attirés par le sexe, l'argent, les feux de la rampe, et tout ce qui est expressément tabou pour leurs airs de sainteté. La pression et les tentations sont trop fortes – ce sont les gourous qui couchent avec leurs étudiantes. En public, ils auront l'air de saints, mais leur côté démoniaque apparaît dans le cercle familial ou en privé. (Voir l'histoire des Tolstoï dans le chapitre 2.) Il existe de vrais saints, mais ces personnes n'ont pas besoin d'étaler leurs bonnes actions ou de prendre le pouvoir. Pour différencier un vrai saint d'un faux, ignorez leurs paroles et leur aura, et concentrez-vous sur leurs actes et les détails de leur vie – comment ils apprécient le pouvoir et l'attention, la fortune qu'ils ont amassée, le nombre de leurs maîtresses, leur degré de nombrilisme. Lorsque vous reconnaissez ce type d'individus, ne les suivez pas naïvement. Gardez vos distances. S'il s'agit d'un ennemi, braquez les projecteurs sur les signes flagrants de son hypocrisie.

Comme variante, il y a ceux qui prônent la philosophie de l'amour libre où tout est permis, mais en réalité, ils sont en quête de pouvoir. Ils préfèrent coucher avec ceux qui dépendent d'eux. Et évidemment, tout est permis, tant que cela respecte leurs conditions.

Le charmeur passif-agressif. Ces individus sont incroyablement gentils et accommodants au premier abord, si bien qu'on les laisse rapidement entrer dans notre vie. Ils sont très souriants, enthousiastes, toujours prêts à donner un coup de main. À un moment donné, vous leur rendrez la pareille en les engageant pour une mission ou en les aidant dans leur carrière. Vous remarquerez que le vernis craque parfois – ils font une critique inopinée ou vous entendez dire par des amis qu'ils ont parlé de vous dans votre dos.

Puis il se produit quelque chose de moche – ça explose, un acte de sabotage, une trahison – tellement contraire à la personne gentille et charmante qui était votre amie.

Il se peut que ces individus comprennent très tôt qu'ils ont des tendances agressives et envieuses qu'ils ont du mal à contrôler. Ils ont soif de pouvoir. Ils ont l'intuition que ces tendances vont leur compliquer la vie. Au fil des ans, ils se construisent une façade inverse – leur gentillesse a un côté presque agressif. Par ce stratagème, ils peuvent gagner du pouvoir en société, mais au fond d'eux, ils détestent avoir ce rôle à jouer, être si déférents. Et ils ne pourront pas y jouer longtemps. Sous le coup du stress ou simplement épuisés par l'effort, ils vont s'en prendre à vous et vous blesser. Et ils feront mouche, maintenant qu'ils vous connaissent bien, vous et vos points faibles. Évidemment, ils chercheront à vous faire porter le chapeau.

Votre meilleure défense est de vous méfier des personnes trop charmeuses, trop amicales, trop gentilles et accommodantes. La gentillesse poussée à cet extrême n'est jamais naturelle. Gardez vos distances et recherchez les premiers signes, tels que des commentaires passifs-agressifs. Si vous remarquez des signes contraires au comportement des gens – comme des ragots malveillants –, soyez certain que c'est leur ombre qui parle et qu'un jour, c'est vous qui serez victime de leurs méchantes rumeurs.

Le fanatique. Vous êtes impressionné par sa ferveur, son soutien à n'importe quelle cause. Il s'exprime avec force. Les compromis, très peu pour lui. Il va arranger les choses, restaurer la grandeur. Il rayonne de force et de conviction, grâce auxquelles il gagne des disciples. Il aime le mélodrame et capter l'attention. Mais au moment où il devrait tenir promesse, il fait une erreur. Il devient indécis au

mauvais moment, il s'épuise et tombe malade, ou bien il agit de façon à ce que tout s'effondre. C'est comme si le fanatique avait soudain perdu la foi ou voulait secrètement échouer.

En vérité, les individus de ce genre trimballent d'énormes insécurités depuis leur enfance. Ils doutent de leur valeur. Ils ne se sentent jamais suffisamment aimés ou admirés. Remplis de peurs et d'incertitudes, ils se cachent derrière le masque des grandes croyances, autant en eux que dans leur cause. Vous noterez dans leur histoire des changements parfois radicaux dans leur système de croyances. C'est parce que ce n'est pas la croyance qui compte, mais l'intense conviction, alors ils l'adapteront à l'air du temps. Croire en quelque chose est comme une drogue pour ces individus, mais les doutes reviennent sans cesse. Ils savent au fond d'eux qu'ils ne seront pas capables de répondre aux espérances, alors, poussés par le stress, ils deviennent l'opposé : indécis et remplis de doutes. Ils vont soudainement virer leurs assistants ou directeurs pour donner l'impression d'agir, mais inconsciemment, ils se sabordent eux-mêmes avec des changements inutiles. Ils doivent tout détruire d'une façon ou d'une autre, et faire porter le chapeau aux autres.

Ne vous laissez pas happer par la puissance de conviction des gens et leur sens du mélodrame. En règle générale, plus ils sont véhéments, plus ils ont des insécurités et des incertitudes. Ne tombez pas dans leur piège, car ils vous ridiculiseront.

Le rationaliste rigide. Nous avons tous des tendances irrationnelles. C'est l'héritage de nos origines primitives. Et nous ne nous en débarrasserons jamais. Nous avons tendance à être superstitieux, à trouver des liens entre des événements qui n'ont aucun rapport entre eux. Les coïncidences nous fascinent. Nous anthropomorphisons et projetons nos sentiments sur les gens et le

monde qui nous entoure. Nous lisons l'horoscope. Il faut l'accepter : nous avons souvent recours à l'irrationnel pour nous détendre – des blagues idiotes, des activités insignifiantes, des petites intrusions dans l'occulte. Toujours avoir les pieds sur Terre est ennuyeux, mais pour certains, ces croyances sont très inconfortables. Pour eux, ce genre de pensées primitives est une faiblesse, du mysticisme, contraire à la science et la technologie. Tout doit être clair et analytique à l'extrême. Ces individus deviennent de farouches athées, sans se rendre compte que le concept de Dieu ne peut pas être prouvé ou réfuté. Dans les deux cas, il s'agit d'une croyance.

Quoi qu'il en soit, ce qui est refoulé finit toujours par refaire surface. Leur façon de croire à la science et à la technologie a quelque chose de religieux. En cas de dispute, ils imposeront leurs idées avec un poids intellectuel supplémentaire, et même une touche de colère, ce qui révèle l'agitation du primitif en eux et le besoin caché de rudoyer les autres. Poussés à l'extrême, ils auront une liaison sentimentale presque irrationnelle et contraire à leur image – le professeur qui s'enfuit avec la jeune mannequin. Ou alors ils feront le mauvais choix de carrière, tomberont dans un montage financier ridicule ou se livreront à quelque théorie conspirationniste. Ils sont sujets à d'étranges changements d'humeur et aux éclats émotionnels quand leur ombre s'agite. Poussez-les à surréagir afin de piquer leur bulle de supériorité intellectuelle. Le véritable rationaliste devrait être modéré et douter de son pouvoir sans se mettre en avant.

Le snob. Les snobs ont un besoin impérieux de se différencier des autres, d'affirmer une supériorité sur le reste de l'humanité. Ils ont un goût esthétique fin lorsqu'il s'agit d'œuvres d'art, de critiques de films, de vin, de gastronomie ou d'anciens albums de musique punk rock. Ils ont engrangé une connaissance impressionnante dans ces

domaines. Ils font très attention aux apparences – ils sont plus « alternatifs » que les autres, leurs tatouages sont personnalisés et uniques. Souvent, ils sont issus d'un milieu intéressant, avec des ancêtres fabuleux. Tout ce qui les entoure est extraordinaire. Évidemment, vous découvrirez qu'ils exagéraient ou mentaient tout bonnement sur leur milieu. Beau Brummell, le dandy notoire du début du XIX^e^ siècle, était issu de la classe moyenne, l'opposé de ce qu'il prétendait. La famille de Karl Lagerfeld, l'ancien directeur de mode de Chanel, n'a pas hérité de sa fortune, mais l'a accumulée de la façon la plus bourgeoise qui soit, contrairement à ce qu'il disait.

La vérité, c'est que la banalité fait partie de l'existence. Nous passons une grande partie de notre vie à accomplir des tâches fastidieuses et ennuyeuses. La plupart d'entre nous avaient des parents qui tenaient un poste banal, sans éclat. Nous avons tous des côtés médiocres dans notre caractère et nos compétences. Les snobs sont particulièrement sensibles à ce sujet, avec une grande insécurité quant à leurs origines et une possible médiocrité. Leur façon de la gérer est de distraire et tromper les autres par leur apparence (par opposition à une véritable originalité dans leur travail), en s'entourant de choses extraordinaires et d'une connaissance hors pair. Mais sous les apparences se cache l'individu qui attend son heure – quelqu'un de plutôt banal, pas très différent des autres.

En tout cas, ceux qui sont réellement originaux et différents n'ont pas besoin de l'étaler. À l'inverse, ils sont souvent gênés d'être différents et apprennent à paraître plus humbles. (L'histoire d'Abraham Lincoln un peu plus loin en est une illustration parfaite.) Méfiez-vous de ceux qui font tout pour se différencier.

L'entrepreneur extrême. À première vue, ces individus semblent avoir des qualités très positives, notamment sur le plan professionnel.

Ils maintiennent un niveau très élevé et font particulièrement attention aux détails. Ils sont prêts à accomplir le gros du travail eux-mêmes. Avec du talent, cela mène souvent à la réussite tôt dans la vie. Mais derrière la façade, les graines de l'échec s'enracinent. Cela apparaît tout d'abord dans leur incapacité à écouter les autres. Ils ne demandent jamais conseil. Ils n'ont besoin de personne. En réalité, ils se méfient de ceux qui n'ont pas le même niveau. La réussite les pousse à prendre de plus en plus de responsabilités.

S'ils étaient vraiment autonomes, ils sauraient combien il est important de déléguer à un niveau inférieur pour conserver le contrôle au niveau supérieur, mais quelque chose les tourmente de l'intérieur – leur ombre. La situation devient vite chaotique. D'autres personnes doivent intervenir et reprendre les choses en main. Leur santé et leurs finances sont en mauvais état et ils deviennent dépendants de médecins ou d'investisseurs extérieurs. Ils passent du contrôle absolu à la dépendance totale. (Pensez à Michael Jackson vers la fin de sa vie.)

Souvent, leurs signes extérieurs d'autonomie cachent le désir que d'autres s'occupent d'eux, de régresser dans la dépendance de l'enfance. Ils ne se l'avoueront jamais et ne montreront pas cette faiblesse, mais inconsciemment, ils souhaitent créer suffisamment de chaos autour d'eux pour craquer et être poussés dans une forme de dépendance. Il y a des signes avant-coureurs : des problèmes de santé récurrents, des micro-besoins soudains à être chouchoutés par leurs proches. Quoi qu'il en soit, le signal d'alarme intervient quand ils perdent le contrôle et n'arrivent pas à prendre des mesures pour y remédier. Il vaut mieux ne pas se frotter à ce genre d'individus vers la fin de leur carrière, car ils ont tendance à provoquer des dommages collatéraux.

L’être humain incorporé

Au cours de notre vie, nous rencontrons inévitablement des gens qui semblent très à l’aise avec eux-mêmes. Ils montrent certains traits de caractère qui favorisent cette impression : ils savent rire d’eux-mêmes ; ils admettent quelques défauts de leur personnalité, tout comme les erreurs qu’ils ont commises ; ils sont un peu taquins, parfois espiègles, comme s’ils avaient conservé leur côté enfantin ; ils peuvent tenir leur rôle dans la vie en sachant prendre un peu de recul (voir la dernière partie du chapitre 3). Parfois, ils font preuve d’une spontanéité charmante.

Ce dont ces personnes nous témoignent, c’est une grande authenticité. Si la majorité d’entre nous a perdu la plupart de nos traits naturels en devenant des adultes de la société, les personnalités authentiques ont réussi à les garder actifs. On peut les mettre en contraste avec le type opposé : les susceptibles hypersensibles à la moindre offense et qui donnent l’impression d’être mal à l’aise et de cacher quelque chose. Les êtres humains que nous sommes sont experts pour sentir la différence. Nous pouvons quasiment la *ressentir* dans leur comportement non verbal – leur langage corporel tendu ou détendu, leur débit de parole fluide ou hésitant, leur façon de créer un contact visuel et de vous intégrer, leur sourire sincère ou inexistant.

Mais une chose est sûre : nous sommes attirés par ces types authentiques et inconsciemment rebutés par leurs opposés. La raison en est simple : nous déplorons tous secrètement la facette enfantine perdue de notre caractère – le côté tout-fou, la spontanéité, l’intensité des expériences, l’ouverture d’esprit. Notre énergie globale est diminuée par cette perte. Ceux qui rayonnent de cette authenticité nous signalent une autre possibilité – celle d’être un adulte qui a

réussi à intégrer l'enfant et l'adulte, le côté sombre et le côté lumineux, l'esprit conscient et inconscient. Nous avons envie de fréquenter ces personnes, dans l'espoir qu'un peu de leur énergie déteigne sur nous.

Si, par de nombreuses façons, Richard Nixon symbolise le type inauthentique, il y a beaucoup d'exemples opposés qui nous inspirent – dans le monde politique, des hommes tels que Winston Churchill et Abraham Lincoln ; dans le monde des arts avec Charlie Chaplin et Joséphine Baker ; dans les sciences avec Albert Einstein ; dans la vie sociale en général, avec des personnages tels que Jacqueline Kennedy Onassis. Ces personnes nous indiquent le chemin à suivre, largement centré sur la conscience de soi. Conscients de notre ombre, nous pouvons la contrôler, la canaliser et l'intégrer. Conscients de ce que nous avons perdu, nous pouvons nous reconnecter à cette partie de nous-mêmes qui a sombré dans notre côté obscur.

Voici quatre étapes simples et pratiques pour y parvenir.

Regardez l'Ombre. Il s'agit de l'étape la plus difficile du processus. L'Ombre est quelque chose que l'on nie et que l'on refoule. Il est bien plus facile de déterrer les aspects sombres des autres et de leur en faire la morale. Cela nous est presque contre-nature d'analyser notre propre obscurité. Mais n'oubliez pas, vous n'êtes qu'à moitié humain si vous gardez votre ombre enfouie. Soyez intrépide lors de ce processus.

La meilleure façon de commencer est de chercher les signes indirects, comme ceux indiqués précédemment. Par exemple, observez avec impartialité l'un de vos traits emphatiques. Dites-vous que l'opposé de ce trait est enfoui au plus profond de vous et essayez d'apercevoir d'autres signes de ce trait dans votre comportement. Analysez vos accès d'émotions et les moments de susceptibilité

intense. Quelqu'un ou quelque chose a touché une corde sensible. Votre sensibilité à une remarque ou une accusation indique qu'un aspect de votre ombre réagit sous forme de grande insécurité. Faites-le émerger.

Analysez vos tendances à projeter vos émotions et mauvaises qualités sur votre entourage ou même sur des groupes entiers. Disons, par exemple, que vous haïssez les narcissiques et les arrivistes. Vous êtes sans doute en train d'effleurer vos propres tendances narcissiques et vos désirs secrets d'être plus affirmé sous la forme d'un déni ou d'une haine véhémente. Nous sommes particulièrement sensibles aux traits et faiblesses des autres que nous refoulons justement nous-mêmes. Rappelez-vous de moments dans votre jeunesse (à la fin de l'adolescence, à la petite vingtaine) où vous agissiez de façon plutôt indélicate, voire cruelle. Plus jeune, vous contrôliez moins votre ombre et elle ressortait naturellement, contrairement à la violence de la force refoulée qui explose, quelques années plus tard.

Vers la fin de sa carrière, l'écrivain Robert Bly (né en 1926) commençait à se sentir déprimé. Il n'arrivait plus à écrire. Il pensait de plus en plus au côté sombre de sa personnalité. Il était déterminé à en découvrir des signes et à l'examiner consciemment. Bly était un artiste bohème, très actif dans le courant de la contre-culture des années 1960. Ses inspirations artistiques remontaient aux romantiques du début du XIX^{e} siècle, des hommes et des femmes qui prônaient la spontanéité et le naturel. Dans bon nombre de ses ouvrages, Bly s'emportait contre les publicitaires et les hommes d'affaires qui, selon lui, étaient calculateurs, planifiant tout à l'extrême, terrifiés par le chaos de la vie et assez manipulateurs.

Pourtant, lors de son introspection, Bly pouvait déceler des signes de ce côté calculateur et manipulateur en lui. Lui aussi craignait secrètement les moments de chaos dans la vie, il aimait prévoir les choses et contrôler les événements. Il pouvait se montrer assez méchant envers ceux qu'il percevait comme différents, mais en réalité, il y avait un côté publicitaire et courtier en lui. C'était peut-être son côté le plus refoulé. Certaines personnes lui avaient dit qu'elles le considéraient plutôt classique dans ses goûts et son style d'écriture, ce qui le dérangeait puisqu'il pensait l'inverse. Mais au fur et à mesure qu'il devenait de plus en plus honnête avec lui-même, il s'aperçut qu'elles avaient raison. (Les gens voient souvent mieux notre ombre que nous-mêmes, et il serait judicieux d'obtenir leur avis sincère à ce sujet.)

Progressivement, il déterra ses aspects sombres enfouis – sa rigidité, son côté trop moralisateur, etc. – et se sentit reconnecté avec l'autre moitié de son âme. Il pouvait désormais être honnête envers lui-même et canaliser son ombre de façon créative. Il sortit de sa dépression et se remit à écrire.

Approfondissez le processus en réexaminant la version antérieure de vous-même. Considérez les traits de votre caractère d'enfant que vos parents et camarades ont éliminés – des faiblesses ou vulnérabilités, ou des formes de comportement, des traits de caractère dont on vous a fait vous sentir honteux. Peut-être que vos parents n'aimaient pas votre tendance à l'introspection ou votre intérêt pour certains sujets qui n'étaient pas à leur goût. Ils vous ont aiguillé vers une carrière et des centres d'intérêt qui leur convenaient. Observez les émotions que vous ressentiez, les choses qui vous impressionnaient ou qui vous excitaient et qui ont disparu. En

grandissant, vous êtes devenu davantage comme les autres, et vous devez redécouvrir les aspects authentiques perdus de vous-même.

Et, enfin, considérez vos rêves comme l'aperçu le plus direct et le plus franc de votre ombre. Ce n'est que dans les rêves que vous trouverez le genre de comportements que vous avez soigneusement évité d'avoir durant votre existence. L'Ombre vous parle de diverses façons. Ne cherchez pas les symboles ou des sens cachés. À la place, faites attention au ton émotionnel et aux sentiments que vos rêves vous inspirent, et conservez-les toute la journée. Cela pourrait se traduire par une attitude très audacieuse de votre part, ou une grande angoisse stimulée par une certaine situation, ou la sensation d'être piégé physiquement ou de tout survoler, ou encore d'explorer un lieu interdit hors limites. Ces angoisses peuvent être en relation avec des insécurités auxquelles vous n'êtes pas confronté ; le survol et l'exploration sont des désirs cachés qui tentent d'intégrer le conscient. Prenez l'habitude de noter vos rêves et prêtez une attention particulière à leur tonalité.

Plus vous suivrez ce processus et devinerez les contours de votre ombre, plus cela deviendra facile. Vous découvrirez d'autres signes lorsque les muscles du refoulement se détendront. À un certain moment, la souffrance du processus se transformera en excitation devant vos découvertes.

Adoptez l'Ombre. La réaction naturelle, quand on découvre son ombre, est de se sentir mal à l'aise et de ne conserver qu'une conscience de surface de l'expérience. Mais votre objectif doit être l'inverse – non seulement accepter totalement l'Ombre, mais avoir l'envie de l'intégrer à votre personnalité actuelle.

Depuis très jeune, Abraham Lincoln aimait s'analyser et un thème récurrent chez lui était son dédoublement de personnalité – d'un côté

une tendance ambitieuse et presque cruelle, et de l'autre, une sensibilité et une douceur qui le déprimaient fréquemment. À cause de ces deux aspects de sa nature, il se sentait mal à l'aise, étrange. Côté brut, par exemple, il aimait la boxe et malmener son adversaire sur le ring. En politique et dans le monde juridique, il avait un sens de l'humour assez cinglant.

Un jour, il écrivit des lettres anonymes à un journal en attaquant un homme politique qu'il considérait comme un clown. Ses lettres furent si efficaces que la victime vit rouge. Découvrant que Lincoln en avait été l'auteur, l'accusé le provoqua en duel. Toute la ville en parlait et Lincoln était très gêné. Il réussit à éviter le duel mais se jura de ne jamais plus se laisser aller à la cruauté. Il avait reconnu ce trait en lui et ne le niait pas. À la place, il allait mettre toute son énergie agressive et concurrentielle dans ses victoires lors des débats et des élections.

Côté tendre, il aimait la poésie, avait beaucoup d'affection pour les animaux et détestait être témoin de toute forme de maltraitance physique. Il n'aimait pas l'alcool ni ses effets sur les gens. Au pire de sa forme, il avait des accès de tristesse et ressassait des idées noires sur la mort. Dans l'ensemble, il se trouvait bien trop sensible pour les aléas du monde politique. Au lieu de nier cet aspect de sa personnalité, il le canalisa en une extraordinaire empathie pour le public, pour le commun des mortels. Très touché par les victimes de la guerre, il déploya tous les efforts pour y mettre fin le plus rapidement possible. Il ne rejeta pas tout le mal sur le Sud du pays, mais témoigna plutôt de l'empathie pour le fardeau que portait la région et planifia une paix qui n'était pas vengeresse.

Il transforma aussi cet aspect de sa personnalité en un sens de la dérision très sain, plaisantant souvent sur sa laideur, sa voix aiguë et

ses bouderies. En acceptant et intégrant de telles qualités opposées dans son personnage public, il donnait l'impression d'être un homme extrêmement authentique. Les gens s'identifiaient à lui d'une façon inédite pour un leader politique.

Explorez l'Ombre. Considérez l'Ombre comme ayant diverses profondeurs qui contiennent une grande énergie créatrice. Ce sont ces profondeurs qu'il faut explorer, avec leurs formes de réflexion plus primitive et leurs pulsions obscures issues de notre dimension animale.

Lorsque nous étions petits, notre esprit était plus fluide et plus ouvert. Nous étions capables de faire de surprenantes associations d'idées créatives, mais en grandissant, nous avons tendance à en faire moins. Nous vivons dans un monde sophistiqué, empli de technologie moderne, dominé par les statistiques et les idées glanées des big data. Les associations libres d'idées, d'images, de rêves et d'intuitions semblent irrationnelles et subjectives. Cela produit une forme de pensée stérile. L'inconscient, le côté obscur de l'esprit, possède des pouvoirs que nous devons apprendre à utiliser. C'est ce que font les personnes les plus créatives : activer ce mode de pensée.

Albert Einstein a étayé l'une de ses théories de la relativité à partir d'une image issue d'un rêve. Le mathématicien Jacques Hadamard a fait ses plus belles découvertes assis dans un bus ou sous la douche – des intuitions sorties de nulle part ou de ce qu'il appelait son subconscient. Louis Pasteur a découvert le vaccin grâce à une association libre d'idées après un accident survenu dans son laboratoire. Steve Jobs disait que ses meilleures idées venaient de ses intuitions, ces moments où son esprit voyageait librement.

Ce qu'il faut en retenir, c'est que le mode de réflexion conscient dont nous dépendons est assez limité. On ne peut conserver que

quelques informations dans notre mémoire immédiate et à long terme. Mais l'inconscient conserve une quantité quasiment infinie de choses provenant de nos souvenirs, de nos expériences et d'informations apprises. Après une longue recherche ou un travail approfondi sur un problème, quand notre esprit se détend dans un rêve ou lorsqu'on fait une activité ordinaire sans aucun rapport, l'inconscient commence à travailler et à associer toutes sortes d'idées aléatoires, et certaines des plus intéressantes remontent à la surface. Nous avons tous des rêves, des intuitions, des associations d'idées, mais nous refusons souvent d'y prêter attention ou de les prendre au sérieux. Il faudrait prendre l'habitude d'utiliser ce mode de réflexion plus souvent, lors de nos temps libres, pour jouer avec nos idées, trouver d'autres options, et faire particulièrement attention à ce qui nous vient en tête lorsqu'on se trouve dans un état d'esprit moins conscient.

Dans la même veine, il serait bon d'explorer de l'intérieur nos pulsions les plus sombres, même celles qui peuvent nous sembler criminelles, et trouver un moyen de les exprimer dans notre travail, de les extérioriser d'une façon ou d'une autre, en les notant dans un journal intime par exemple. Nous avons tous des pulsions agressives et antisociales, même envers nos êtres chers. Nous avons aussi des traumatismes liés à l'enfance, associés à des émotions qu'on préférerait oublier. Les plus grandes œuvres artistiques, tous supports confondus, sont celles qui parviennent d'une façon ou d'une autre à exprimer ces profondeurs. Cela provoque en nous des réactions fortes car largement réprimées. Tel est le pouvoir des films d'Ingmar Bergman ou des romans de Fedor Dostoïevski. Mais vous aussi, vous pouvez exprimer la même puissance en extériorisant votre côté sombre.

Montrez votre côté obscur. La plupart du temps, nous souffrons secrètement de la multitude de codes sociaux qu'il faut respecter. Il faut avoir l'air gentil, agréable, toujours suivre le groupe. Il vaut mieux ne pas faire preuve d'un excès de confiance ou d'ambition. Avoir l'air humble et semblable à tout le monde ; voilà les règles du jeu. Quand on suit cette voie, c'est plutôt confortable car on « correspond », mais on se met aussi sur la défensive et l'on cultive des rancunes secrètes. Être gentil devient une habitude, qui se transforme facilement en timidité, en manque d'assurance et en indécision. Parallèlement, notre ombre devient visible, mais inconsciemment, par éclats soudains, souvent à nos dépens.

Regardons ceux qui réussissent dans leur domaine. Inévitablement, on remarque que la plupart de ces personnes sont moins entravées par ces codes. Elles sont généralement plus affirmatives, ouvertement ambitieuses. Elles prêtent beaucoup moins attention à ce que les autres pensent d'elles. Elles vont ouvertement et fièrement faire fi des conventions. Elles ne seront pas punies pour cela, mais récompensées. Steve Jobs en est l'archétype. Il a montré son ombre dans sa façon de travailler avec les autres. Lorsqu'on considère des gens comme Steve Jobs, on a tendance à admirer leur créativité et à passer outre leurs qualités plus obscures. S'il avait été plus gentil, il aurait été un saint. Mais son côté sombre était inextricablement lié à son pouvoir et à sa créativité. Sa capacité à ne pas écouter les autres, à faire comme bon lui semblait, son côté un peu brutal étaient des éléments essentiels de sa réussite que l'on vénère. Il en va de même pour beaucoup d'autres personnes créatives et puissantes. Si on occulte leur ombre active, elles seraient comme tout le monde.

Comprenez ici que l'on paie un prix plus élevé quand on est gentil et déférent que lorsqu'on montre consciemment son ombre. Pour poursuivre le second chemin, il faut tout d'abord respecter davantage ses propres opinions et moins celles des autres, notamment lorsqu'il s'agit de votre champ de compétence, le domaine dans lequel vous vous êtes plongé. Faites confiance à votre génie inné et aux idées qui vous viennent à l'esprit. Ensuite, prenez l'habitude de vous affirmer davantage dans la vie quotidienne et de faire moins de compromis. Faites-le de façon contrôlée et au moment opportun. Troisièmement, prêtez moins attention à ce que les gens pensent de vous. Vous vous sentirez libéré. Quatrièmement, acceptez parfois d'offenser et même de blesser ceux qui vous barrent la route, qui ont de vilaines valeurs, qui vous critiquent injustement. Profitez de ces moments d'injustice flagrante pour montrer fièrement votre obscurité. Cinquièmement, n'hésitez pas à jouer l'enfant imprudent et obstiné qui rit de la bêtise et de l'hypocrisie des autres.

Et enfin, bafouez les conventions que les autres respectent à la lettre. Depuis des siècles, le rôle des genres représente la plus puissante des conventions. Ce que les hommes et les femmes peuvent faire ou dire a toujours été très contrôlé, au point que cela semble représenter des différences biologiques, et non des conventions sociales. Les femmes en particulier sont éduquées pour être gentilles et aimables. Elles ressentent une pression continue pour respecter cela et le prennent à tort comme quelque chose de naturel et biologique.

Certaines des grandes femmes d'influence dans l'Histoire ont délibérément cassé ces codes – des comédiennes comme Marlène Dietrich et Joséphine Baker, des personnages politiques comme Eleanor Roosevelt, des femmes d'affaires comme Coco Chanel. Elles

ont montré leur ombre en réagissant d'une façon considérée comme typiquement masculine, mélangeant le rôle des genres.

Même Jacqueline Kennedy Onassis a obtenu du pouvoir en ne jouant pas le rôle traditionnel de la Première dame. Elle avait un côté très malicieux. Lorsque Norman Mailer l'a rencontrée en 1960 et qu'elle avait l'air de se moquer de lui, il a vu dans ses yeux « une lueur d'amusement et de dureté comme si elle était une enfant de huit ans ». Lorsqu'elle n'appréciait pas quelqu'un, cela se voyait immédiatement. Elle ne se souciait guère de ce qu'on pensait d'elle. Jackie est devenue une célébrité en raison de ce naturel qu'elle exsudait.

En général, considérez cela comme une sorte d'exorcisme. Lorsque vous montrez ces désirs et ces pulsions, ils ne restent pas enfouis dans des recoins de votre personnalité, à s'agiter et à opérer de façon secrète. Vous avez libéré vos démons et affirmé votre présence en tant qu'être humain authentique. Ainsi, l'Ombre devient votre alliée.

> Malheureusement, il n'est pas douteux que l'homme est, dans l'ensemble, moins bon qu'il ne s'imagine ou ne voudrait être. Chacun est suivi d'une ombre et moins celle-ci est incorporée dans la vie consciente de l'individu, plus elle est noire et dense.
>
> *Carl Jung*

10

Méfiez-vous de l'égo fragile

La loi de l'envie

Nous, les êtres humains, sommes naturellement obligés de nous comparer les uns aux autres. On évalue sans cesse le statut des gens, le niveau de respect et d'attention qu'ils reçoivent, et l'on remarque la moindre différence entre ce qu'ils ont et ce qu'on a. Pour certains d'entre nous, ce besoin de nous comparer sert d'aiguillon pour exceller dans notre travail. Pour d'autres, cela peut se transformer en envie – un sentiment d'infériorité et de frustration qui conduit à des agressions sournoises et des actes de sabotage. Personne n'admet agir par envie. Il faut savoir en reconnaître les signaux avant-coureurs – des louanges ou des amitiés exubérantes et disproportionnées ; des petites piques dirigées vers vous sous forme d'humour bon enfant ; une gêne visible face à votre réussite. Ce sentiment est plus susceptible de naître chez vos amis et confrères. Apprenez à dévier l'envie en détournant l'attention de vous. Développez votre estime de vous-même d'après vos propres normes, et non par d'incessantes comparaisons.

L’amitié fatale

À la fin des années 1820, Mary Shelley (1797-1851), l’auteure du roman *Frankenstein*, et son époux de vingt-huit ans, le poète Percy Bysshe Shelley, s’installèrent à Pise après avoir voyagé durant plusieurs années en Italie. La vie n’avait pas épargné Mary. Là-bas, ses deux cadets étaient morts d’une fièvre maligne. Mary était particulièrement proche de son fils William, dont la disparition la plongea dans une profonde dépression. Elle venait de donner naissance à un autre enfant, un garçon prénommé Percy, mais elle s’inquiétait continuellement pour sa santé. La culpabilité et la tristesse qu’elle ressentait pour la mort de ses enfants finirent par causer des tensions dans son couple. Son mari et elle avaient été si proches, ils avaient vécu tant de choses ensemble que chacun pouvait presque lire dans les pensées de l’autre. Désormais, son époux s’éloignait d’elle et s’intéressait à d’autres femmes. Elle espérait qu’ils puissent s’installer à Pise, renouer les liens qui les unissaient et se remettre à écrire sérieusement.

Début 1821, un jeune couple d’Anglais, Jane et Edward Williams, débarqua à Pise. Ils s’empressèrent de rendre visite aux Shelley. C’étaient des amis proches d’un des cousins de Percy Shelley. Ils pensaient s’installer à Pise et étaient visiblement en admiration devant le couple célèbre. Mary était habituée à ce genre de visiteurs ; avec son époux, elle jouissait d’une telle célébrité que des curieux venus de toute l’Europe venaient les admirer et cherchaient à faire leur connaissance.

Comme tous les autres visiteurs, les Williams étaient au courant de l’histoire des Shelley. Ils savaient que les parents de Mary étaient de grands intellectuels en Angleterre. Sa mère, Mary Wollstonecraft (1759-1797) était l’une des premières écrivaines féministes de

l'Histoire, réputée pour ses livres et ses liaisons scandaleuses. Elle était morte à la naissance de Mary. Le père, William Godwin (1756-1836), était un écrivain et philosophe célèbre aux nombreuses idées radicales, dont celle d'interdire la propriété privée. Des écrivains célèbres venaient alors rendre visite à la petite Mary, car ils la trouvaient fascinante avec ses longs cheveux roux comme sa mère, son regard intense, et l'intelligence et l'imagination d'une enfant très en avance sur son âge.

Les Williams étaient au courant de sa rencontre avec le poète Percy Shelley quand elle avait seize ans et de leur relation immorale. Shelley, issu de l'aristocratie et qui devait hériter la fortune de son père, avait épousé une jeune femme de toute beauté appelée Harriet, mais il l'avait quittée pour Mary. Avec la belle-sœur de Mary, Claire, ils voyagèrent partout en Europe, vivant sous le même toit et provoquant un scandale partout où ils allaient. Shelley prônait l'amour libre et était athée. Son épouse, Harriet, se suicida, ce qui provoqua chez Mary un éternel sentiment de culpabilité, allant jusqu'à imaginer que les enfants qu'elle avait eus avec Shelley étaient maudits. Peu après la mort de Harriet, Mary et Percy se marièrent.

Les Williams avaient sans doute aussi eu vent de la relation entre les Shelley et un autre grand poète de l'époque, Lord Byron. Ils avaient passé du temps ensemble en Suisse et c'est là, inspirée par des récits d'horreur tard dans la nuit, que Mary écrivit son célèbre roman *Frankenstein* à l'âge de dix-neuf ans. Le scandale n'était pas étranger à Lord Byron, qui entretenait de nombreuses liaisons sentimentales. Le trio faisait l'objet d'incessantes rumeurs, notamment depuis que Lord Byron s'était lui aussi installé en Italie. Les journaux anglais les avaient surnommés « la Ligue de l'inceste et de l'athéisme ».

Au tout début, Mary prêta peu d'attention au jeune couple anglais fraîchement arrivé, même après avoir dîné plusieurs fois avec eux. Elle trouvait Jane Williams un peu banale et prétentieuse. Comme Mary l'écrivit à son époux qui s'était absenté quelques semaines : « Certes, Jane est jolie mais elle cherche de l'animation et du sens ; sa conversation n'a rien de particulier et sa voix est lente et monotone. » Jane n'était pas une érudite. Ses plaisirs étaient de composer des bouquets, de jouer de la harpe, de chanter des chansons indiennes qu'elle avait retenues de son enfance en Inde et de poser élégamment. Mais était-elle vraiment aussi superficielle ? De temps à autre, Mary voyait qu'elle la fixait d'un regard désagréable qu'elle masquait vite sous un sourire aimable. Par ailleurs, un ami commun qui avait connu les Williams pendant qu'ils voyageaient en Europe avait conseillé à Mary de garder ses distances avec cette femme.

Mais Edward Williams était un homme charmant. Il vouait une véritable admiration à Shelley et voulait lui ressembler. Il voulait devenir écrivain. Il avait toujours envie de plaire et de rendre service. Un jour, il raconta à Mary sa rencontre avec Jane, et Mary en fut émue.

Les Williams n'étaient pas mariés. Jane Cleveland, issue de la classe moyenne, avait épousé un officier anglais qui la maltraitait. Lorsqu'elle rencontra le bel Edward Williams – un militaire qui, comme elle, avait vécu en Inde –, elle tomba immédiatement amoureuse de lui. En 1819, bien que toujours mariée à son époux, Jane partit pour le continent avec Edward – ils se firent passer pour un couple marié. Comme les Shelley, ils avaient vécu en Suisse et s'étaient installés en Italie pour tenter une nouvelle aventure et profiter du beau temps. Jane attendait son second enfant avec Edward, et Mary était à nouveau enceinte. D'une manière un peu

fatidique, elles avaient de nombreuses choses en commun. En outre, Mary avait beaucoup d'empathie pour leur histoire d'amour et les sacrifices qu'ils avaient dû faire.

Puis Jane eut son second enfant. Les deux femmes pouvaient désormais se lier d'amitié en tant que jeunes mamans. Mary avait trouvé en Jane quelqu'un à qui parler des difficultés d'élever des enfants dans un pays étranger, quelque chose dont son mari ne se souciait guère. Par ailleurs, les Shelley n'avaient pas d'autres amis anglais puisque leurs compatriotes expatriés en Italie les évitaient comme la peste. Mary était soulagée d'avoir de la compagnie au quotidien pendant cette période compliquée et elle devint rapidement dépendante de Jane, oubliant ses réserves sur elle.

De son côté, Shelley sympathisa également avec le jeune couple. Edward s'empressait toujours d'aider Shelley d'une manière ou d'une autre. Edward aimait la voile et se vantait de ses talents de navigateur. Naviguer était une obsession chez Shelley, malgré le fait qu'il ne savait pas nager. Peut-être qu'Edward pouvait l'aider à dessiner le voilier idéal ? Et plus il passait de temps avec Jane, plus elle l'intriguait. Jane était très différente de Mary. Elle ne contestait jamais. Elle le regardait avec admiration et approuvait tout ce qu'il disait. Elle était gaie. Il pouvait être son professeur, lui enseignant la poésie, et elle serait sa muse, un rôle que son épouse dépressive ne pouvait plus tenir. Il offrit une guitare à Jane et adorait l'écouter chanter des chansons indiennes, un pays qu'elle semblait bien connaître. Elle avait une voix mélodieuse. Il écrivit des poèmes en son honneur et s'enticha d'elle peu à peu.

Mary l'avait remarqué. Elle savait comment son mari fonctionnait. Il cherchait toujours une femme très différente de la sienne pour l'inspirer et casser la monotonie de leur histoire. Sa première épouse,

Harriet, ressemblait plutôt à Jane, jolie et simple, alors il était tombé amoureux de Mary, une femme beaucoup plus compliquée. Là, le schéma se répétait de nouveau alors qu'il s'amourachait de Jane, plus simple. Mais comment Mary pouvait-elle considérer Jane comme une rivale ? Elle était si banale. Il la poétisait, rien d'autre, et finirait par voir sa véritable nature et s'ennuyer d'elle. Mary n'avait donc pas peur de perdre son mari.

En 1822, les Shelley et les Williams, devenus inséparables, décidèrent d'emménager ensemble dans une villa plus au nord sur la côte, surplombant la baie de Lerici. Mary détesta immédiatement l'endroit et supplia son mari de trouver autre chose. La villa était très isolée ; il était difficile de s'approvisionner. Les paysans du coin semblaient inamicaux. Les couples dépendraient entièrement de leurs domestiques. À part Mary, personne ne semblait s'intéresser à la tenue de la maison, surtout pas Jane qui était assez paresseuse. Mais le pire, c'était que Mary avait de terribles pressentiments dans cet endroit. Elle craignait pour le sort de son fils Percy, alors âgé de trois ans. Elle sentait le malheur dans les murs de la villa qu'ils occupaient. Elle devint agitée et en proie à des crises d'hystérie. Elle savait bien qu'elle repoussait les autres avec ce comportement, mais rien ne semblait calmer ses angoisses. Du coup, Shelley passa de plus en plus de temps avec Jane.

Plusieurs mois après leur installation dans la villa, Mary fit une fausse couche et faillit mourir. Son mari s'occupa d'elle durant des semaines et elle se rétablit. Mais tout aussi vite, il sembla se prendre de passion pour un projet qui terrifia Mary. Avec Edward, Shelley avait conçu un voilier, élégant et rapide. En juin, Leigh Hunt et son épouse, d'anciens amis des Shelley, arrivèrent en Italie. Lui était un éditeur qui soutenait les jeunes poètes et Shelley était son chouchou.

Shelley voulait remonter la côte dans son voilier avec Edward pour venir à la rencontre des Hunt. Mary chercha à l'en dissuader, mais Shelley tenta de la rassurer : Edward était un navigateur aguerri et le voilier qu'il avait construit était en état de naviguer. Mary en doutait. L'embarcation lui paraissait fragile pour les eaux de la région.

Quoi qu'il en soit, Shelley et Edward levèrent les voiles le 1er juillet en compagnie d'un troisième membre d'équipage. Le 8 juillet, lors du voyage de retour, ils furent surpris par une tempête, fréquentes dans la région. Le voilier avait en effet été mal conçu et sombra. Les trois corps furent retrouvés quelques jours plus tard.

Immédiatement, Mary fut prise de remords et de culpabilité. Dans sa tête, elle se repassa toutes les paroles mauvaises qu'elle avait adressées à son époux, chaque critique de son œuvre, chaque doute qu'elle avait instillé en lui à propos de son amour. C'en était trop et elle décida sur-le-champ de consacrer le restant de ses jours à promouvoir les poèmes de Shelley.

Au début, Jane semblait terrassée par la tragédie, mais elle s'en remit plus rapidement que Mary. Elle devait avoir les pieds sur Terre. Mary allait toucher un joli héritage familial du côté de Shelley, mais Jane n'avait rien. Elle décida de revenir à Londres et de trouver un moyen de subvenir aux besoins de ses deux enfants. Mary compatissait à son sort. Elle lui donna une liste de contacts à Londres, dont le meilleur ami d'enfance de Shelley, Thomas Hogg, un avocat de métier. Hogg était un malchanceux – il tombait toujours amoureux des personnes proches de Shelley, d'abord la sœur de Shelley, puis sa première épouse, enfin Mary, qu'il tenta même de séduire. Mais de l'eau avait coulé sous les ponts et ils étaient restés bons amis, et en tant qu'avocat, Hogg pourrait être utile à Jane.

Mary décida de rester en Italie. Elle n'avait plus beaucoup d'amis mais les Hunt y vivaient encore. À son grand désarroi, Leigh Hunt se montra particulièrement froid avec elle. Au moment où elle en avait le plus besoin, il avait visiblement perdu toute sympathie pour elle et elle ignorait pourquoi. Cela ne fit que la troubler davantage. Ne savait-il pas à quel point elle avait aimé son époux et ne comprenait-il pas l'immensité de son chagrin ? Ce n'était pas son style de montrer ses émotions aussi ouvertement que Jane, mais au fond d'elle, elle souffrait plus que les autres. D'autres anciens amis avaient le même comportement froid. Seul Lord Byron la soutenait et ils se rapprochèrent.

Il apparut vite que les parents de Shelley, choqués par le libertinage de leur fils, n'allaient pas reconnaître Percy comme leur petit-fils, du moins tant que Mary s'occuperait de lui. Ils ne lui donneraient pas d'argent. Elle pensa que la meilleure solution était de revenir à Londres. Si les parents Shelley rencontraient Percy et voyaient quelle mère formidable elle était pour lui, ils pourraient changer d'avis. Elle écrivit à Jane et à Hogg pour leur demander conseil. Ces deux-là étaient désormais bons amis. Hogg était d'avis d'attendre un peu avant de rentrer à Londres ; sa lettre était extrêmement froide. Encore un proche qui avait pris ses distances. Mais ce fut la réponse de Jane qui la surprit le plus. Elle lui conseillait de renoncer à Percy et de ne pas revenir en Angleterre. Quand Mary voulut lui expliquer que c'était impossible, Jane devint encore plus catégorique et l'exprima de façon claire : Mary ne serait pas la bienvenue à Londres, la famille de Shelley se braquerait davantage contre elle. Tout cela semblait très antipathique.

Dans les mois qui suivirent la mort de leurs époux respectifs, les deux femmes s'étaient beaucoup rapprochées. Pour Mary, Jane était

le dernier lien avec son défunt mari. Elle lui avait pardonné toute indiscrétion envers lui. Perdre l'amitié de Jane serait comme le coup de grâce. Elle décida donc de rentrer à Londres avec son fils et de renouer avec Jane.

Mary revint à Londres au mois d'août 1823 et découvrit qu'elle était devenue relativement célèbre. *Frankenstein* avait été adapté au théâtre dans une pièce qui mettait l'accent sur les éléments d'horreur de son livre et cela faisait sensation. L'histoire et le nom « Frankenstein » faisaient désormais partie de la culture populaire. Le père de Mary, qui était devenu libraire et éditeur, sortit une nouvelle édition de *Frankenstein* sur laquelle Mary était clairement identifiée comme l'auteure. (La première édition avait été publiée anonymement.) Accompagnée par son père et Jane, Mary alla voir la pièce au théâtre et tous remarquèrent que Mary était devenue un objet de fascination pour le public : c'était donc cette femme mince et douce qui avait écrit cette grande histoire d'horreur ?

Lorsque Lord Byron mourut en Grèce peu après le retour de Mary à Londres, celle-ci devint plus célèbre encore car elle avait été une amie proche de Byron. Tous les principaux intellectuels anglais souhaitaient la rencontrer, en savoir plus sur elle, Lord Byron et son époux. Même Jane s'était rapprochée d'elle même si, parfois, elle semblait fuir Mary.

Malgré sa notoriété, Mary était malheureuse. Elle ne souhaitait pas être le centre de l'attention car cela finissait toujours en ragots interminables sur son passé et insinuations sur ses bonnes mœurs. Elle en avait assez d'être épiée et jugée. Elle souhaitait se cacher et élever son fils sereinement. Elle décida de s'installer près de Jane, dans un quartier tranquille de Londres. Là, Percy serait près des enfants de Jane. Ils pourraient partager leurs souvenirs et se

remémorer le passé. Jane était si enjouée et Mary avait besoin qu'on lui remonte le moral. En retour, elle ferait le nécessaire pour s'occuper de Jane.

Durant l'été 1824, les deux femmes se fréquentèrent beaucoup. Il était évident que Hogg courtisait Jane. C'était un homme maladroit et déplaisant, et Mary ne voyait pas comment Jane aurait répondu à ses attentions. Et puis, c'était trop tôt après la mort de son époux. Quoi qu'il en soit, un soir de janvier, Mary comprit qu'elle avait été bernée depuis longtemps. Elle se trouvait chez Jane. Elle y était restée tard pour que Percy joue avec les enfants de Jane et qu'elles aient l'occasion de discuter plus longtemps. Hogg arriva et Jane explosa devant Mary, avec un regard que son amie ne lui avait jamais vu. Jane demanda si abruptement à Mary de quitter sa maison qu'il était clair qu'elle entretenait une relation avec Hogg. Jane n'arrivait plus à cacher son irritation envers Mary, qui s'était aperçue que son amie était devenue de plus en plus distante et qu'elle ne cherchait plus sa compagnie. Désormais, elle comprenait pourquoi.

Les deux femmes restèrent pourtant amies. Mary compatissait à son sort de veuve esseulée, en manque de mari. Jane attendait l'enfant de Hogg. Mary tenta de dépasser sa rancœur pour aider Jane du mieux possible, mais les deux femmes se voyaient de moins en moins.

Pour se distraire de sa solitude, Mary se lia d'amitié avec une jolie jeune femme, Isabel Robinson, qui avait besoin d'aide – elle avait donné naissance à un enfant illégitime et son père allait la déshériter s'il découvrait la vérité. Durant des semaines, Mary conspira pour l'aider, projetant d'envoyer Isabel à Paris vivre avec un « homme » qui jouerait le rôle du père de l'enfant – cet homme était une femme

appelée Miss Dods, une lesbienne notoire qui adorait s'habiller de façon masculine et pouvait facilement passer pour un homme.

Mary s'amusait à élaborer ce complot, mais avant d'accompagner Isabel à Paris, un après-midi, elle reçut le choc de sa vie : Isabel lui confia en détail les histoires que Jane lui racontait depuis des mois sur Mary – que Shelley ne l'avait jamais sincèrement aimée, qu'il l'admirait, certes, mais qu'il n'éprouvait aucun sentiment pour elle, qu'elle n'était pas la femme qu'il désirait ou dont il avait besoin et que c'était Jane, le grand amour de sa vie. Jane avait même fait comprendre à Isabel que Mary l'avait rendu si malheureux qu'il avait secrètement voulu mourir le jour où il était parti sur son voilier, et que Mary était donc responsable de sa disparition.

Mary eut du mal à la croire, mais Isabel n'avait aucune raison de tout inventer. En y réfléchissant, les choses prenaient soudain tout leur sens – la froideur inexpliquée de Hogg, Leigh Hunt et tant d'autres qui avaient dû entendre cette version de l'histoire ; les regards que lui jetait Jane quand Mary était le centre de l'attention en société ; l'expression sur son visage lorsqu'elle jeta Mary hors de sa maison ; la véhémence avec laquelle elle souhaitait que Mary ne revienne pas à Londres et qu'elle abandonne son enfant, et donc son héritage. Toutes ces années, Jane n'avait pas été une amie mais une concurrente et il était clair dans son esprit que ce n'était pas son époux qui avait courtisé Jane, mais Jane qui l'avait séduit par ses poses, sa coquetterie, sa guitare et ses manières douces. Tout en Jane était faux. Après la disparition de son époux, c'était pour Mary un coup vraiment difficile à encaisser.

Non seulement Jane croyait à ces histoires monstrueuses, mais elle en avait également persuadé les autres. Mary savait combien son mari l'avait aimée durant des années, qu'ils avaient partagé tant de

choses ensemble. Répandre la rumeur selon laquelle elle aurait précipité sa mort était plus que blessant ; c'était comme remuer un couteau dans une plaie mal refermée. Mary écrivit dans son journal intime : « Mon amie est fausse et déloyale. N'ai-je pas été idiote ? »

Après plusieurs mois de réflexion, Mary finit par trouver la force d'affronter Jane. Cette dernière éclata en sanglots et s'énerva. Elle voulait savoir qui avait inventé cette histoire de trahison qu'elle niait en bloc. Elle accusa Mary de manquer d'affection envers elle. Mais pour Mary, c'était comme si elle se réveillait après un cauchemar. Elle pouvait désormais discerner l'outrage simulé de Jane, son affection feinte, la façon dont Jane embrouillait les choses. C'était impardonnable.

Au cours des années qui suivirent, Mary ne coupa jamais entièrement les liens avec Jane, mais c'était elle qui fixait les conditions de leur relation. Mary ressentait une étrange satisfaction de voir Jane se décomposer lentement, son histoire avec Hogg tournant à la catastrophe. Gagnant toujours plus de notoriété par ses romans et la publication des poèmes de Shelley, Mary commença à fréquenter de grands écrivains et hommes politiques, et coupa progressivement les ponts avec Jane. Plus jamais elle ne pourrait lui faire confiance. Comme elle l'écrivit dans son journal des années plus tard : « La vie n'est pas mauvaise jusqu'à ce qu'on souhaite oublier. C'est Jane qui m'a inspiré ce sentiment terrible en entachant le passé comme elle l'a fait – retirant toute douceur des souvenirs et y instillant du venin. »

Interprétation – Analysons les nombreuses transformations que l'envie provoque dans l'esprit, comme nous pouvons clairement le voir dans l'exemple de Jane Williams. Lorsque Jane a rencontré Mary

la toute première fois, elle était en proie à des émotions conflictuelles. D'un côté, il y avait tant de choses à apprécier et à admirer chez Mary. Ses manières étaient agréables, son intelligence était brillante, elle était profondément attachée à son fils et elle savait se montrer généreuse. De l'autre côté, elle provoquait chez Jane un sentiment d'infériorité ; il manquait à Jane beaucoup de choses que Mary possédait mais elle avait l'impression qu'elle les méritait aussi – l'attention reçue pour ses talents, ses sacrifices par amour, sa nature charmante. Inévitablement, l'attirance pour Mary s'est accompagnée d'un sentiment d'envie – le désir d'avoir les mêmes choses, l'impression de les mériter, mais l'impossibilité évidente de les obtenir facilement ou légitimement. L'envie s'accompagne du désir secret de blesser, faire souffrir, voler la personne que l'on envie, réparer l'injustice de sa supériorité supposée.

Jane avait de nombreuses raisons de masquer ou même refouler son envie. Tout d'abord, c'est socialement une mauvaise chose de montrer son envie. Cela révèle une insécurité teintée d'hostilité, un mélange odieux qui repousse assurément les gens. Ensuite, Jane et son époux dépendaient des Shelley pour subsister, puisque Jane était déterminée à ce qu'Edward s'attache à Shelley en tant qu'ami, assistant et navigateur aguerri. Shelley était connu pour être généreux avec son argent. Si elle avait montré de l'hostilité envers Mary, tout cela aurait été menacé. Et enfin, l'envie est une émotion douloureuse, l'aveu de sa propre infériorité, quelque chose d'insupportable pour nous, humains. Ce n'est pas une émotion qu'on cherche à retenir ou ruminer. On aime se la cacher et prétendre qu'elle ne motive pas nos actes.

Jane a donc naturellement réagi de la façon suivante : se lier d'amitié avec Mary, rendre à Mary ses marques d'affection et plus

encore. Une partie d'elle appréciait la femme qu'était Mary et se sentait flattée de l'attention que lui portait quelqu'un d'aussi connu. Jane cherchait à attirer l'attention. Comment pouvait-elle s'imaginer envier Mary maintenant qu'elle était devenue son amie ? Mais plus elle passait de temps en sa compagnie, plus le déséquilibre entre les deux femmes était apparent. C'était Mary qui avait un illustre époux, un mari charmant, un gros héritage probable, l'amitié de Lord Byron et l'imagination fertile qui la rendait si talentueuse. Et plus elle passait du temps avec Mary, plus son envie s'exacerbait.

Pour refouler cette envie et la masquer aux yeux des autres, Jane devait logiquement passer à l'étape suivante : mentalement transformer Mary en personne antipathique. Mary n'avait pas vraiment de talent ; elle avait simplement de la chance, sans ses illustres parents et ses admirateurs masculins, elle n'aurait jamais atteint cette position ; elle ne méritait pas sa notoriété ; elle était agaçante, d'humeur changeante, dépressive, collante, pas amusante ; elle n'était pas gentille ni aimante avec son mari ; elle n'était pas grand-chose. Par ce processus, l'hostilité a pris le pas sur l'amitié que Jane ressentait pour Mary. C'était ainsi qu'elle se justifiait en cherchant à séduire Percy Shelley et en cachant ses véritables sentiments à Mary. Ce qui a beaucoup porté préjudice au mariage de Mary, c'est qu'à chaque fois que son époux se plaignait d'elle auprès de Jane, cette dernière en rajoutait par une anecdote ou une observation, ce qui creusait encore davantage le fossé entre les époux.

Évidemment, en transformant Mary en personnalité antipathique, Jane devait faire un effort pour ignorer le contexte – la disparition récente de deux de ses enfants à cause d'une maladie, la distance que prenait Shelley vis-à-vis de sa femme, ses aventures extraconjugales.

Pour que les envieux se sentent en droit d'agir de façon blessante, ils doivent inventer une histoire : tout dans l'autre personne révèle un trait de caractère négatif ; elle ne mérite pas sa position supérieure. Maintenant, Jane avait obtenu ce qu'elle voulait – le surplus d'attention de la part de Percy Shelley et l'aliénation totale de son épouse. À la mort de Shelley, elle a pu exprimer son envie en répandant une méchante rumeur selon laquelle Mary ne semblait pas accablée par cette disparition, quelque chose de si troublant que ceux qui l'ont entendue, y compris Leigh Hunt, ont pris leurs distances vis-à-vis de Mary.

Quand Jane est revenue à Londres et que Mary l'y a rejointe, le schéma s'est répété. Au fond d'elle, Jane tenait encore à Mary ; au fil des années, elles avaient partagé tant de choses. Mais plus Jane passait de temps avec Mary, plus elle devait constater la notoriété grandissante de celle-ci, son cercle d'amis illustres, sa nature généreuse envers les autres femmes qui avaient été maltraitées, son dévouement pour son fils et à la mémoire de son défunt mari. Rien de tout cela ne collait à la vérité par rapport à l'histoire qu'elle s'inventait, alors Jane a dû mentalement passer à l'étape suivante : « Mary est trompeuse/fausse, elle vit grâce à l'héritage de son mari et de sa famille, elle n'est motivée que par ses propres besoins, pas par sa générosité. Si seulement les autres pouvaient le voir ! » Elle a donc volé Hogg, l'ami de Mary, après avoir tenté de lui voler son mari. Et elle a continué à raconter des histoires sur Mary, ajoutant vicieusement qu'elle, Jane, était le grand amour de Shelley qui n'avait jamais aimé son épouse et que Mary l'avait poussé au suicide. Raconter ce genre d'histoires sordides à Londres entacherait la réputation de Mary.

Il est difficile d'estimer la souffrance qu'elle a infligée à Mary au cours des années – les disputes avec Shelley exacerbées par Jane, la distance soudaine prise par les amis proches de Mary, le jeu d'attirance-répulsion que Jane faisait subir à Mary, reculant toujours quand celle-ci avait besoin d'affection, et finalement la révélation de la trahison ultime et la pensée, qui allait hanter Mary pendant des années, que tant de personnes avaient cru à l'histoire de Jane. Telle est la souffrance cachée infligée par une envie si grande.

Quelle leçon tirer de cet exemple ? C'est dans le cercle amical que l'envie surgit le plus fréquemment et de la manière la plus douloureuse. Nous supposons que quelque chose au cours de la relation a poussé l'ami à se retourner contre nous. Nous faisons parfois la douloureuse expérience de la trahison, du sabotage, des critiques acerbes, et nous ne comprenons jamais l'envie latente qui a provoqué ces actes.

Ce qu'il faut comprendre est assez paradoxal : les gens qui ressentent l'envie cherchent souvent à devenir nos amis. Comme Jane, c'est un mélange d'intérêt sincère, d'attirance et d'envie si nous possédons des qualités qui les font se sentir inférieurs. En devenant nos amis, ils peuvent refouler l'envie. Souvent, ils vont même jusqu'à devenir extrêmement attentifs et impatients de sceller notre amitié. Mais en se rapprochant de nous, le problème empire. L'envie sous-jacente est sans cesse réactivée. Les qualités qui avaient pu générer un sentiment d'infériorité – la belle position, la bonne éthique professionnelle, le capital sympathie – sont désormais présentes au quotidien.

Comme avec Jane, une histoire se construit progressivement : la personne enviée a de la chance, elle est trop ambitieuse, pas aussi fantastique qu'elle le paraît. En tant qu'amis, les envieux peuvent

découvrir nos points faibles et ce qui nous blessera le plus. Sous couvert d'amitié, ils sont mieux placés pour nous saboter, nous voler notre conjoint, semer la zizanie. Quand ils nous attaquent, nous nous sentons coupables et confus : « Peut-être que je mérite leurs critiques. » Et si nous répondons sous le coup de la colère, cela ne fait qu'alimenter leur histoire sur notre nature antipathique. Puisque nous étions amis, nous nous sentons doublement blessés et trahis, et plus notre blessure est profonde, plus les envieux jubilent. On pourrait même dire que l'envieux est inconsciemment poussé à se lier d'amitié avec la personne qu'il envie pour obtenir ce pouvoir de blesser l'autre.

Même si ces amitiés toxiques sont difficiles à identifier, il y a toujours des signes avant-coureurs. Apprenez à prêter davantage attention à vos premières impressions. (Si seulement Mary l'avait fait !) Souvent, nous avons l'intuition que l'autre est faux, mais avons tendance à l'oublier lorsqu'il cherche à sympathiser. Nous avons toujours une opinion plus favorable des gens qui donnent l'impression de nous apprécier, et les envieux le savent. Faites confiance aux opinions de vos amis et de tiers neutres. Beaucoup d'amis de Mary trouvaient Jane sournoise – elle leur faisait même un peu peur. L'envie d'un ami se révélera aussi par des regards ou des commentaires désobligeants. Les envieux aiment donner des conseils déconcertants – allant à l'encontre de notre intérêt mais bien raisonnés de leur part. Ils veulent nous faire commettre des erreurs et trouvent souvent le moyen de nous y pousser. Si l'on connaît la réussite ou si l'on capte l'attention, leurs véritables sentiments feront davantage surface.

Il n'est pas question de devenir paranoïaque, mais simplement de faire attention lorsque vous décelez des signes probables d'envie. Apprenez à repérer les personnalités particulièrement susceptibles

d’être envieuses (vous trouverez plus de détails dans la partie suivante) avant de vous retrouver empêtré dans leur mélodrame. Il est difficile de mesurer ce que vous gagnerez à éviter une attaque de la sorte, mais dites-vous que la souffrance infligée par un envieux peut vous empoisonner l’existence pendant des années.

> À chaque fois qu’un ami réussit, je meurs un peu.
>
> Gore Vidal

Les clés de la nature humaine

De toutes les émotions humaines, aucune n’est plus complexe ni sournoise que l’envie. Il est très difficile de discerner avec précision l’envie qui motive les gens à agir, ni même de savoir que quelqu’un nous a envié. C’est pour cela que l’envie est si frustrante à gérer et si dangereuse.

La raison pour laquelle on a du mal à cerner l’envie est simple : nous n’exprimons pratiquement jamais directement l’envie que nous ressentons. Si on est en colère contre quelqu’un parce qu’il a dit ou fait quelque chose, on peut tenter de masquer notre colère pour diverses raisons, mais nous sommes conscients d’être hostiles. Notre colère finit par sortir sous une forme ou une autre de comportement non verbal. Si on réagit sous le coup de la colère, la cible la ressent comme telle et, souvent, ne sait pas ce qui l’a provoquée. Mais avec l’envie, c’est très différent.

Nous ressentons tous de l’envie, l’impression que les autres ont quelque chose de plus que nous – des biens, de l’attention, du respect. Nous méritons d’en avoir autant et pourtant, nous nous

sentons impuissants pour obtenir ces choses. Comme nous l'avons déjà vu, l'envie implique d'admettre notre infériorité par rapport à quelqu'un d'autre dans un domaine qui a de la valeur pour nous. Non seulement l'admettre est douloureux, mais c'est encore pire si les autres le voient.

Alors, dès qu'on ressent une pointe d'envie, on cherche à se la cacher – ce n'est pas de l'envie que l'on ressent, mais de l'injustice lorsque d'autres que nous reçoivent des biens ou de l'attention, une rancœur devant cette injustice, voire de la colère. De plus, l'autre personne n'est pas vraiment supérieure à nous, elle a simplement de la chance, beaucoup d'ambition ou peu de scrupules. C'est comme ça qu'elle en est arrivée là. Une fois que nous sommes convaincus que ce n'est pas l'envie qui nous motive mais autre chose, les autres auront beaucoup de mal à distinguer l'envie latente. Ils ne verront que notre colère, notre indignation, nos critiques méchantes, nos louanges empoisonnées, etc.

Autrefois, certains ayant ressenti de l'envie ont pu agir avec violence, prenant de force le bien de l'autre et allant même jusqu'au meurtre pour l'obtenir. Dans l'Ancien Testament, Caïn a tué Abel par jalousie ; les frères de Joseph ont jeté le malheureux dans un ravin parce que leur père semblait le préférer ; à plusieurs occasions, le roi Saül a tenté d'éliminer le jeune David, si beau et si doué, pour finalement finir fou de jalousie.

Aujourd'hui, les gens sont bien plus stratégiques et fourbes, capables de contrôler leurs pulsions ouvertement agressives et de masquer leurs sentiments. Plutôt que d'user de violence physique, les envieux peuvent saboter notre travail, gâcher une relation, ternir notre réputation, nous tourmenter par des critiques visant nos insécurités les plus profondes. Cela leur permet de conserver leur

position sociale tout en causant du tort, leur cible ignorant que c'est l'envie qui les motive. Ils considèrent que leurs actes servent à corriger le déséquilibre ou l'injustice perçus.

Si quelqu'un est fâché contre nous et agit sous le coup de la colère, nous pouvons analyser cette colère et trouver un moyen de l'apaiser ou de nous défendre. Toutefois, si nous ne discernons pas l'envie sous-jacente, nous serons perturbés par l'acte hostile de l'envieux et c'est cette confusion qui augmente notre peine. « Pourquoi les autres sont-ils soudain si distants ? » « Pourquoi ce projet a-t-il capoté de façon complètement inattendue ? » « Pourquoi ai-je été licencié ? » « Pourquoi cette personne s'en prend-elle à moi ? »

Vous qui vous intéressez à la nature humaine, votre tâche est de vous transformer en détective de l'envie. Votre analyse est impitoyable et vous êtes déterminé à comprendre la motivation première des gens. Les signaux qu'émettent les envieux sont difficiles à distinguer, mais ils existent. Avec quelques efforts et du discernement, vous arriverez à maîtriser ce langage. Prenez-le comme un défi intellectuel. En étant capable de le décoder, vous ne vous sentirez pas aussi troublé. Vous comprendrez *a posteriori* que vous avez subi une attaque d'envie, ce qui vous aidera à vous en remettre. Vous pourrez voir à l'avance les signaux d'alarme de ce genre d'attaque et vous serez capable de la désamorcer ou la détourner. Et connaissant la souffrance cachée que provoque une attaque de ce type bien ciblée, vous vous épargnerez bien des dommages émotionnels, dont certains peuvent durer des années. Vous n'en deviendrez pas paranoïaque, mais capable de faire le tri entre les faux amis (ou collègues) toxiques et les vrais, ceux en qui vous pouvez avoir toute confiance.

Avant de vous immerger dans les subtilités de cette émotion, il est important de faire la distinction entre l'envie *active* et l'envie *passive*. Chacun de nous, à un moment de la journée, ressentira une pointe d'envie puisque inconsciemment, nous surveillons les gens qui nous entourent et avons l'impression qu'ils ont plus que nous. C'est un fait de la vie en société : il y a des gens qui sont supérieurs à nous sur le plan de la richesse, de l'intelligence, de l'attractivité et autres qualités. Si ces élans parviennent au niveau de la conscience et sont forts émotionnellement, il peut nous arriver de dire quelque chose de méchant ou de blessant pour évacuer cette émotion. Mais puisqu'il s'agit généralement de la forme passive, on ne fait rien qui puisse porter préjudice à notre relation avec un ami ou un collègue. Lorsque nous détectons des signes d'envie passive chez les autres (par exemple, des petits reproches et des commentaires désinvoltes), nous les tolérons car nous sommes des animaux sociaux.

Mais parfois, l'envie passive devient active. Le sentiment d'infériorité sous-jacent est trop fort, conduisant à une hostilité qui ne s'évacue pas par un commentaire ou un reproche. Demeurer ainsi avec son envie pendant longtemps est douloureux et frustrant. Ressentir une juste indignation envers la personne enviée peut, en revanche, être revigorant. Agir par envie, faire quelque chose pour blesser l'autre apporte une certaine satisfaction, comme à Jane, même si cette satisfaction est de courte durée parce que les envieux trouvent toujours rapidement un nouveau sujet d'envie.

Votre objectif est de détecter les signes de cette forme d'envie aiguë avant qu'elle ne devienne dangereuse. Il a y trois façons de le faire : apprendre à reconnaître les signes d'envie qui suintent, reconnaître les individus qui sont les plus susceptibles d'agir par envie, et enfin comprendre les situations et les actes qui peuvent

provoquer l'envie chez les autres. Toutes les actions motivées par l'envie ne sont pas décelables ; les gens sont des experts pour la déguiser. Quoi qu'il en soit, utiliser ces trois outils de décodage augmentera vos chances de détecter l'envie chez les autres.

Les signes de l'envie

Même si leurs signes sont subtils, les sentiments d'envie ressortent toujours d'une manière ou d'une autre et peuvent être détectés si on y prête attention. Apercevoir un signal isolé indique une envie passive ou relativement faible. C'est lorsque nous décelons la combinaison ou la répétition des signaux suivants, un schéma, qu'il convient de passer en alerte.

Les micro-expressions. Lorsqu'un individu ressent de l'envie pour la première fois, il ne se leurre pas en pensant qu'il s'agit d'autre chose, et l'envie se manifeste donc plus ostensiblement au début que plus tard. C'est pourquoi les premières impressions sont souvent les plus justes et on devrait y prêter davantage attention. L'envie est généralement associée au regard. La racine latine du mot envie, *invidia*, signifie « regarder au travers, sonder avec les yeux comme avec une dague ». La signification originelle se rapportait au « mauvais œil » et à la croyance selon laquelle un regard pouvait véhiculer une malédiction et blesser physiquement quelqu'un.

Les yeux sont, certes, un indice parlant, mais les micro-expressions de l'envie affectent tout le visage. Vous remarquerez que l'envieux vous percera momentanément du regard, un regard dédaigneux teinté d'hostilité. C'est le regard de l'enfant qui se sent lésé. Plusieurs autres indices accompagnent ce regard : commissures des lèvres tombantes, nez retroussé, menton en avant. Même si cet

air renfrogné est un peu trop direct et maintenu un peu trop longtemps, il ne dure pas plus d'une seconde ou deux. Il est généralement suivi d'un sourire forcé. Souvent, on aperçoit cet air par hasard, en tournant la tête dans la direction de l'envieux, ou bien l'on sent son regard brûlant sans même le regarder directement.

Le philosophe allemand Arthur Schopenhauer (1788-1860) a mis au point une technique rapide pour provoquer cette attitude et vérifier si quelqu'un vous envie. Racontez à l'envieux une bonne nouvelle vous concernant – une promotion, une nouvelle affaire de cœur, un contrat d'édition. Vous remarquerez une expression fugace de déception sur son visage. Quand il vous félicitera, le ton de sa voix, forcé, trahira un certain stress. De même, racontez-lui l'un de vos malheurs et vous remarquerez une micro-expression incontrôlable de joie, ce qu'on appelle communément *Schadenfreude*[1]. Ses yeux pétilleront durant une demi-seconde. Les envieux ne peuvent pas s'empêcher de jubiler en apprenant la malchance qui touche la personne qu'ils jalousent.

Si vous constatez un tel regard lors de vos premières rencontres avec une personne, comme Mary l'a décelé chez Jane, et qu'il se reproduit plusieurs fois, méfiez-vous qu'un dangereux envieux n'entre dans votre vie.

Les éloges empoisonnés. Une grosse crise de jalousie est souvent précédée par des petites piques d'envie – des commentaires désinvoltes qui ont le don de vous énerver. Les éloges gênants et paradoxaux en sont la forme courante. Imaginons que vous venez de terminer un projet – un livre, un film, quelque chose de créatif – et que la réponse du public est plutôt positive. Les envieux feront sans doute un commentaire sur l'argent que cela va vous rapporter, sous-entendant que c'était votre principale raison de l'avoir fait. Vous

aimeriez recevoir des éloges sur votre travail et les efforts qu'il vous a demandés, mais au lieu de cela, on vous dit que vous l'avez fait pour l'argent, que vous vous êtes vendu. Vous vous sentez mal – on vous acclame, mais d'une façon gênante. Ce genre de commentaires survient à des moments choisis pour provoquer le maximum de doutes et de dégâts, par exemple précisément quand vous apprenez la nouvelle et que vous êtes tout joyeux.

De même, remarquant votre succès, les envieux pointeront du doigt la partie la moins sympathique de votre public, le genre de fans ou de consommateurs qui ne pensent pas que du bien de vous. « Eh bien, je suis sûr que les dirigeants de Wall Street vont adorer. » Cette petite phrase est lancée parmi d'autres commentaires ordinaires, mais la culpabilité associée vous trotte dans la tête. Ou alors, les envieux feront l'éloge de quelque chose que vous avez perdu – un poste, une maison dans un bon quartier, une épouse qui vous a quitté. « C'était une si belle maison. C'est dommage. » C'est dit d'un air qui semble plein de compassion mais l'effet est désagréable. Les éloges empoisonnés indiquent presque toujours l'envie. Les envieux ressentent le besoin de faire des éloges, mais c'est en vérité leur hostilité latente qui en ressort. Si ces personnes ont l'habitude de vous complimenter de cette façon, si vous l'avez constaté à plusieurs reprises, c'est qu'il y a sans doute quelque chose de plus fort qui les dérange au fond d'eux.

Les médisances. Si des personnes aiment beaucoup les ragots, surtout à propos de connaissances communes, soyez assuré qu'elles en colportent sur vous aussi. Les commérages masquent souvent l'envie, une façon pratique de l'expulser en partageant des rumeurs et des histoires méchantes. Lorsque ces individus parlent de quelqu'un derrière son dos, vous remarquerez que leur regard s'éclaire et que

leur voix s'anime : cela leur procure une joie semblable à la *Schadenfreude*. Ils déclencheront toute sorte de rumeurs négatives sur une connaissance commune. Il ressort souvent de leurs ragots que personne n'est jamais aussi fantastique et que les gens ne sont pas vraiment tels qu'ils le paraissent.

Si vous entendez un ragot colporté à votre sujet, subtilement négatif ou non, déployez vos antennes. Vous saurez qu'il s'agit d'une envie active par le fait que ce sont vos amis et qu'ils ressentent le besoin d'extérioriser leur hostilité latente auprès d'une tierce personne, au lieu de la ruminer. Si vous remarquez que vos amis ou collègues vous battent froid sans raison particulière, c'est peut-être à cause de commérages. Il serait judicieux d'en découvrir la raison. En tout cas, les commères en série ne font jamais de bons et loyaux amis.

L'attirance et le rejet. Comme on l'a vu dans l'histoire de Jane Williams, les envieux utilisent souvent l'amitié et l'intimité pour blesser les personnes qu'ils jalousent. Ils font preuve d'un empressement inhabituel pour devenir votre ami. Ils vous étouffent sous leurs attentions. Si vous êtes fragile, cela aura beaucoup d'effet sur vous. Ils feront vos éloges avec un peu trop d'effusion, un peu trop tôt. Par la proximité qu'ils établissent avec vous, ils collectent des informations sur vous et découvrent vos points faibles. Et soudain, alors que vous développez des sentiments pour eux, ils se mettent à vous critiquer de manière significative. Ce sont des critiques déroutantes car elles n'ont pas vraiment de rapport avec quelque chose que vous avez pu faire, mais vous vous sentez quand même coupable. Puis ils redeviennent amicaux. Et le schéma se reproduit. Vous êtes piégé entre l'amitié chaleureuse et la souffrance occasionnelle qu'ils vous infligent.

Dans leurs critiques, ces individus sont passés maîtres dans l'art de déceler la moindre faiblesse de votre personnalité ou les moindres paroles que vous pourriez regretter. Ce sont comme des avocats qui instruisent leur dossier contre vous. Quand vous en avez assez et que vous décidez de vous défendre, de les critiquer ou de rompre votre lien d'amitié, ils vous accusent de cruauté ou de méchanceté envers eux et le diront aux autres. Vous constaterez que leur vie est jalonnée de relations intenses qui se sont mal finies, toujours par la faute des autres. La source de ce schéma est difficile à déceler : ils choisissent de sympathiser avec des personnes qu'ils envient pour une raison ou pour une autre, puis ils les torturent subtilement.

En général, les critiques qui semblent sincères mais qui ne sont pas directement en rapport avec quelque chose que vous avez réellement fait sont un signe évident d'envie. On cherche à vous intimider, à vous écraser avec quelque chose de négatif, à vous blesser tout en dissimulant toute trace d'envie.

Les types d'envieux

D'après la psychanalyste Melanie Klein (1882-1960), certains individus sont jaloux toute leur vie, et cela commence dès leur enfance. Dans les premières semaines ou mois de la vie, une mère et son enfant ne sont pratiquement jamais séparés. Mais en grandissant, l'enfant doit gérer les absences de plus en plus longues de sa mère et cela lui demande des ajustements douloureux. Quoi qu'il en soit, certains bébés sont plus sensibles que d'autres à l'absence occasionnelle de leur mère. Ils cherchent alors à avoir plus d'attention, réclament plus de nourriture. Ils deviennent conscients de la présence du père, un concurrent pour attirer l'attention de la mère. Ils prennent aussi conscience de leurs frères et sœurs, des

rivaux à leurs yeux. En se spécialisant dans la petite enfance, Melanie Klein a remarqué que certains enfants ressentaient une plus grande hostilité et une plus forte rancune à l'égard de leur père ou de leurs frères et sœurs pour l'attention que ceux-ci reçoivent aux dépens de l'envieux, et à l'égard de leur mère qui ne leur prête pas suffisamment d'attention.

Il y a certainement des parents qui créent ou alimentent cette jalousie par leur préférence pour un autre de leurs enfants ou qui s'absentent volontairement afin de rendre l'enfant plus dépendant. En tous les cas, les bébés ou petits enfants jaloux ne se sentiront jamais reconnaissants ni aimés pour l'attention qu'ils reçoivent, mais sans cesse défavorisés et insatisfaits. Le schéma s'est mis en place pour le reste de leur vie – ce sont des enfants et de futurs adultes pour qui rien n'est jamais assez bien. Toute expérience potentiellement positive est gâchée par l'impression qu'ils devraient avoir plus et mieux. Il leur manque quelque chose et ils s'imaginent que les autres les privent de ce qui leur revient de droit. Ils ont un œil de lynx pour repérer ce que les autres ont et pas eux, et cela devient leur obsession dominante.

Durant notre enfance, la plupart d'entre nous ont parfois l'impression que les autres reçoivent davantage d'attention, mais nous sommes capables de la compenser par d'autres moments où l'on ressent un amour incontestable et une gratitude de le recevoir. En grandissant, on transfère des émotions positives sur d'autres personnes – nos frères et sœurs, des professeurs, des amis, des amants, des conjoints. On alterne entre vouloir plus et se sentir relativement satisfait et heureux. Toutefois, les individus envieux ne voient pas la vie de la même façon. Ils transfèrent leur envie et leur hostilité initiales sur d'autres personnes qu'ils considèrent décevantes

ou qui les blessent. Leurs moments de satisfaction et de gratitude sont rares, voire inexistants. « J'ai besoin de plus, j'en veux plus » : voilà ce qu'ils se répètent constamment.

Puisque l'envie est une sensation désagréable, ces individus adoptent à vie des stratégies pour diminuer ou refouler ces sentiments qui les rongent. Ils dénigrent toute chose ou personne bien dans ce monde. Cela signifie qu'il n'y a personne qui mérite réellement d'être envié. Ou alors, dans un second cas de figure, ces individus deviennent farouchement indépendants. S'ils n'ont pas besoin des autres, cela leur donne moins d'occasions d'être envieux. À l'extrême, ils se dévalorisent. Ils ne méritent pas les bonnes choses de la vie et, par conséquent, ils n'ont pas besoin d'entrer en concurrence avec les autres pour attirer l'attention ou obtenir un statut. D'après Melanie Klein, ces stratégies courantes sont fragiles et se cassent à la moindre pression – une régression dans leur carrière, des accès de dépression, des blessure de leur égo. L'envie qu'ils ont ressentie au cours des premières années de leur existence reste latente et prête à ressortir, dirigée vers les autres. Ils recherchent réellement des personnes à envier pour pouvoir revivre leur émotion primaire.

En fonction de leur constitution psychologique, ces individus tendent à se conformer à certains types d'envieux. Il est très utile d'apprendre à reconnaître ces individus très tôt, car ce sont ceux qui risquent de passer à l'acte par envie. Voici les cinq versions les plus courantes d'envieux, leurs méthodes de dissimulation et leurs attaques spécifiques.

Le niveleur par le bas. Au début, quand on le rencontre, le niveleur a l'air assez distrayant et intéressant. Ces individus ont tendance à avoir un humour noir. Ils savent très bien descendre les puissants et dégonfler les prétentieux. Ils ont le nez fin pour flairer

l'injustice dans ce monde. Là où ils se démarquent des personnes véritablement empathiques envers les opprimés, c'est que les niveleurs ne peuvent pas reconnaître ni apprécier l'excellence chez les autres, à l'exception des morts. Leur égo est fragile. Ceux qui ont réussi dans la vie font ressortir leurs insécurités. Ils sont très sensibles aux sentiments d'infériorité. L'envie qu'ils ressentent envers ceux qui réussissent est vite masquée par de l'indignation. Ils pestent contre les personnes performantes qui, selon eux, contourneraient le système, qui seraient trop ambitieuses ou simplement chanceuses, et qui ne mériteraient pas d'éloges. Ils finissent par corréler excellence et injustice pour apaiser leurs insécurités.

Même s'ils rabaissent les autres, vous remarquerez qu'ils ne supportent pas les blagues à leurs dépens. Ils apprécient la culture de masse et les âneries parce que le travail médiocre ne ranime pas leurs insécurités. En dehors de leur humour cynique, on reconnaît ces individus par leur façon de parler de leur vie : ils adorent raconter les nombreuses injustices dont ils ont été victimes ; ils sont toujours innocents. Ce sont d'excellents critiques professionnels – ils utilisent ce moyen pour démolir la personne qu'ils envient secrètement et pour en recevoir le mérite.

Leur objectif principal est de rabaisser tout le monde à leur niveau de médiocrité. Cela signifie tirer vers le bas ceux qui accomplissent des choses et ceux qui sont puissants, mais aussi tous ceux qui profitent de la vie, qui s'amusent bien ou qui ont des motivations trop fortes, ce qui manque aux niveleurs par le bas.

Soyez vigilant avec ce genre d'individus, notamment au travail, car ils vous feront culpabiliser d'avoir envie d'exceller. Ils commenceront par des commentaires passifs-agressifs qui vous entacheront en vous collant l'étiquette d'« ambitieux ». Vous faites

peut-être partie des oppresseurs. Ils vous critiqueront de façon méchante et blessante. Ils pourront même aller jusqu'à saboter votre travail, un acte qu'ils se justifient comme étant de la justice vengeresse.

Le tire-au-flanc égocentrique. Dans le monde actuel, beaucoup de gens pensent légitimement avoir droit au succès et aux bonnes choses de la vie, mais ils comprennent généralement que cela demande des sacrifices et des efforts. Toutefois, certains pensent mériter l'attention et les récompenses de la vie comme si elles leur étaient *naturellement* dues. Ces tire-au-flanc égocentriques sont généralement assez narcissiques. Ils font une esquisse du roman ou du scénario qu'ils veulent écrire, ou ont une « idée » pour une affaire en or, et estiment que c'est suffisant pour recevoir de l'attention et des éloges. Mais au fond d'eux, ces individus ressentent une insécurité vis-à-vis de leurs capacités à obtenir ce qu'ils désirent. C'est pour cela qu'ils n'ont jamais développé la bonne discipline. Lorsqu'ils se retrouvent en présence de personnes performantes qui ont travaillé dur et qui ont gagné du respect pour leur travail, ils prennent conscience des doutes qu'ils ont sur eux-mêmes et qu'ils essayaient de refouler. Ils passent rapidement de l'envie à l'hostilité.

Christopher Wren (1632-1723) était un grand génie de son époque, un scientifique réputé et un architecte reconnu. Son œuvre principale est la cathédrale St Paul de Londres. Wren était très apprécié par tous ceux qui travaillaient avec lui. Son enthousiasme, son talent évident, les longues heures passées à travailler le rendaient populaire auprès du public et des ouvriers. Mais un homme l'enviait : William Talman, un architecte de rang inférieur qui avait été l'assistant de Wren sur plusieurs projets. Talman pensait que les rôles

auraient dû être inversés. Il avait une très haute estime de lui-même, un comportement plutôt aigri et un faible pour la paresse.

Lorsque des accidents se produisirent sur deux des projets de Wren entraînant la mort de plusieurs ouvriers, Talman passa à la vitesse supérieure et accusa son patron de négligence. Il déterra tous les méfaits possibles au cours de la longue carrière de Wren afin de prouver qu'il ne méritait pas sa renommée. Pendant des années, il mena une campagne pour ternir sa réputation, l'accusant d'être négligeant aussi bien avec les vies humaines qu'avec l'argent. Cet architecte bien moins talentueux brouilla tant les cartes que le roi finit par passer commande auprès de Talman, ce qui exaspéra Wren. Talman s'appropria de nombreuses innovations faites par Wren. L'affreuse bataille avec Talman eut des effets émotionnels dévastateurs sur Wren pendant des années.

Dans votre environnement de travail, soyez extrêmement vigilant envers ceux qui maintiennent leur position en faisant du charme et de la politique au lieu de faire les choses efficacement. Ces individus sont enclins à envier et haïr ceux qui travaillent dur et obtiennent des résultats. Ils n'hésiteront pas à vous calomnier et saboter sans préavis.

L'obsédé du statut. En tant qu'animaux sociaux, nous sommes sensibles à notre rang et notre position au sein d'un groupe. Nous mesurons notre statut par l'attention et le respect que nous recevons. Nous analysons sans cesse les différences et nous nous comparons aux autres. Mais pour certains, le statut est autre chose qu'un moyen d'évaluer sa position sociale – c'est le critère le plus important de leur amour-propre. Vous remarquerez ces obsédés du statut par les questions qu'ils vous posent sur les sommes que vous gagnez, ils vous demandent si vous êtes propriétaire de votre habitation, le quartier dans lequel vous vivez, si vous voyagez en classe business et plein

d’autres détails insignifiants qu’ils utilisent comme points de comparaison. Si votre statut social est plus élevé que le leur, ils masqueront leur jalousie en feignant d’admirer votre réussite. Si vous êtes leur égal ou leur collaborateur, ils chercheront chez vous toute trace de favoritisme ou de privilèges dont ils ne jouissent pas et vous attaqueront sournoisement pour affaiblir votre position dans le groupe.

Pour Reggie Jackson, le grand joueur de base-ball né en 1946 et honoré au Hall of Fame[2], son coéquipier chez les Yankees, Graig Nettles, était ce type d’individu. À ses yeux, Nettles était très attentif au mérite et aux accolades que les autres recevaient. Il comparait sans arrêt les salaires des joueurs. Ce qui rendait Nettles si amer était la somme que gagnait Jackson et l’attention qu’il recevait des médias. Jackson les avait méritées en raison de ses prouesses à la batte et de sa personnalité enjouée, mais ce n’était pas ce que pensait Nettles. Pour cet envieux, Jackson savait comment prendre les médias et amadouer le propriétaire du club, George Steinbrenner. Pour lui, Jackson était un manipulateur. Sa jalousie s’exprimait à travers des plaisanteries méchantes sur Jackson, des éloges empoisonnés et des regards hostiles. Il retourna une grande partie du club des Yankees contre Jackson et lui rendit la vie impossible. Comme Jackson l’écrivit dans son autobiographie : « J’avais toujours l’impression qu’il était derrière moi, prêt à me poignarder. » Il ressentait aussi une dose de racisme dans la jalousie de Nettles, comme s’il était impossible qu’un sportif noir gagne beaucoup plus que lui.

Détectez les obsédés du statut par leur façon de tout ramener à des considérations matérielles. Lorsqu’ils font un commentaire sur vos vêtements ou votre voiture, ils semblent ne voir que le prix qu’ils ont dû coûter. Quand ils parlent d’argent, vous remarquerez quelque

chose d'enfantin dans leur attitude, comme s'ils revivaient un drame familial dans lequel ils auraient été lésés par leur frère qui aurait obtenu quelque chose de mieux. Ne vous faites pas avoir par le fait qu'ils conduisent une vieille voiture ou qu'ils s'habillent n'importe comment. Ce genre d'individu essaiera souvent d'affirmer son statut en prenant le contre-pied, en étant le moine parfait, le hippie idéaliste, tout en aspirant secrètement au luxe qu'il ne peut pas obtenir même en travaillant dur. Si vous devez côtoyer ces individus, essayez de minimiser ou de dissimuler ce qui pourrait déclencher une jalousie et vantez leurs biens, qualités et statut autant que possible.

La sangsue. Dans n'importe quelle sphère de pouvoir, tout comme à la cour d'un roi, vous trouverez inévitablement des gens attirés par ceux qui réussissent ou qui ont du pouvoir, non par admiration, mais par envie. Ils trouvent toujours un moyen de s'attacher à ces gens, comme amis ou assistants. Ils se rendent utiles. Ils admirent certaines qualités chez leur patron mais, au fond d'eux, ils pensent mériter l'attention qu'il reçoit, sans travailler dur. Plus ils côtoient une personne performante, plus ils sont rongés par ce sentiment. Ils ont du talent, des rêves – pourquoi celui pour lequel ils travaillent est-il autant favorisé ? Ils savent très bien masquer leur jalousie sous des flatteries excessives. Ces individus aiment s'attacher aux autres car cela leur donne la satisfaction de gâter et blesser les mieux lotis qu'eux. Ils sont attirés par les puissants dans le but de leur nuire d'une façon ou d'une autre.

Yolanda Saldivar (née en 1960) est un exemple extrême de ce type de caractère. Elle a fondé le fan-club de la chanteuse d'origine mexicaine Selena, puis s'est ingérée dans ses affaires en devenant directrice de la boutique de vêtements de Selena, gagnant ainsi du pouvoir. Personne n'était aussi servile qu'elle vis-à-vis de la chanteuse.

Mais jalouse de la renommée de Selena, elle devint hostile et détourna des fonds de l'entreprise, ce qu'elle estimait justifié. Quand le père de Selena l'accusa, sa réaction fut de manigancer le meurtre de la chanteuse, qu'elle finit par commettre en 1995.

Les sangsues ont un trait commun à tous les envieux : elles manquent d'un objectif dans la vie (voir le chapitre 13). Ces individus n'ont pas de vocation ; selon eux, ils pourraient faire de nombreuses choses, et essaient souvent différents métiers. Ils errent et se sentent vides à l'intérieur. Ils jalousent naturellement tous ceux qui agissent avec un objectif en tête et vont s'immiscer dans leur vie, en partie dans l'espoir d'obtenir ce qui leur manque et en partie pour nuire à l'autre.

D'une manière générale, méfiez-vous des personnes trop promptes à entrer dans votre vie, trop impatientes de se rendre utiles. Elles cherchent à vous attirer dans une relation, non par leurs compétences ou expériences, mais par la flatterie et l'attention qu'elles vous offrent. Leur attaque consiste à se renseigner sur vous et à répandre des rumeurs pour entacher votre réputation. Préférez collaborer avec des personnes qui ont de l'expérience plutôt que simplement des manières agréables.

Le maître de l'insécurité. Pour certains, atteindre un poste à hautes responsabilités valide leur assurance et booste leur amour-propre. Mais d'autres sont plus angoissés. Avoir une position élevée a tendance à augmenter les insécurités qu'ils avaient si soigneusement dissimulées. Ils doutent d'être dignes de ces responsabilités. Ils regardent les autres avec jalousie, ceux qui ont plus de talent ou même ceux qui sont en dessous d'eux.

Vous travaillerez pour ce genre de patron en croyant qu'il est plein d'assurance. Sinon, comment aurait-il fait pour devenir le chef ? Vous

travaillerez dur pour l'impressionner, lui montrer que vous en voulez, et quelques mois plus tard, vous vous retrouverez rétrogradé ou licencié, ce que vous ne comprendrez pas puisque vous avez clairement atteint les objectifs. Vous n'avez pas compris que vous étiez face à quelqu'un aux insécurités très fortes et vous avez par inadvertance réactivé ses propres doutes. Ces individus vous envient votre jeunesse, votre énergie, vos promesses et les signes de votre talent. C'est pire encore si vous avez certaines compétences sociales, contrairement à eux. Ils justifient votre licenciement ou votre rétrogradation par une histoire qu'ils ont inventée et vous ne saurez jamais la vérité.

Michael Eisner, qui fut pendant vingt ans le PDG tout-puissant de Disney, fait partie de cette catégorie d'individus. En 1995, il licencia son bras droit, Jeffrey Katzenberg, qui dirigeait les studios Disney, officiellement à cause de sa personnalité corrosive, disant qu'il se la jouait solo. En vérité, Katzenberg réussissait trop bien à son poste. Les films qu'il pilotait étaient la principale source de revenus pour Disney. Il avait des doigts en or. Sans jamais se l'avouer, Eisner enviait Katzenberg pour son talent et transforma sa jalousie en hostilité. Ce schéma se reproduisit encore et encore avec les nouveaux créatifs qu'il engagea par la suite.

Repérez les signes d'insécurité et d'envie chez vos supérieurs hiérarchiques. Ils auront inévitablement un lourd historique de licenciements pour des raisons obscures. Ils n'ont pas l'air particulièrement heureux de l'excellent rapport que vous leur rendez. Jouez la sécurité en vous en remettant à votre patron, en améliorant son image et en gagnant sa confiance. Faites en sorte que vos bonnes idées deviennent les siennes. Laissez-lui recevoir tout le mérite pour

votre dur labeur. Vous aurez l'occasion de briller, mais certainement pas si vous réveillez ses insécurités par inadvertance.

Les déclencheurs de l'envie

Même si certains types de caractère sont plus sujets à être envieux, sachez qu'il y a des situations qui ont tendance à déclencher l'envie chez n'importe qui. Soyez extrêmement prudent dans ce cas.

Le déclencheur le plus courant est le changement brutal de votre statut, ce qui modifie vos relations avec vos amis et vos pairs. Cela est particulièrement vrai auprès des personnes qui exercent le même métier que vous. Cela a toujours existé. Comme l'a écrit Hésiode au VIII^{e} siècle avant J.-C. : « Le potier porte envie au potier, l'artisan à l'artisan, le mendiant au mendiant. » Si vous connaissez la réussite, vos confrères qui ont des aspirations semblables mais qui se débattent encore seront naturellement jaloux de vous. Soyez un peu tolérant, car dans le cas inverse, c'est vous qui serez sans doute envieux. Ne prenez pas personnellement leurs éloges faiblards et leurs critiques à peine voilées. Mais soyez conscient que parmi eux, l'envie pourrait devenir active et dangereuse.

Les peintres de la Renaissance qui reçurent soudainement des commandes devinrent la cible de rivaux jaloux et assez vicieux. Michel-Ange enviait clairement le jeune et talentueux Raphaël, et fit tout pour entacher sa réputation et lui voler des commandes. Les écrivains sont connus pour se jalouser entre eux, notamment ceux qui signent des contrats lucratifs.

Le mieux à faire dans ces situations est de faire preuve d'autodérision et de ne pas jeter votre réussite à la tête des gens car, après tout, vous avez peut-être eu un peu de chance. En parlant de

votre réussite avec ceux qui pourraient vous envier, insistez sur le facteur chance. Quant à vos proches, offrez-leur votre aide sans donner de leçons. De même, ne faites jamais l'erreur de faire l'éloge d'un écrivain ou d'un artiste devant un autre auteur ou artiste, à moins qu'il ne soit mort. Si vous détectez des signes d'envie plus active parmi vos pairs, éloignez-vous-en le plus possible.

N'oubliez pas que les personnes qui deviennent âgées, dont la carrière est sur la pente descendante, ont un égo plus fragile et sont davantage sujettes à la jalousie.

Parfois, c'est le don ou le talent naturel des gens qui déclenche les formes les plus virulentes de l'envie. On peut se débattre pour devenir un expert dans un domaine, mais on ne peut pas modifier notre physiologie. Certains naissent plus beaux, plus sportifs, plus imaginatifs, avec un esprit plus ouvert, un caractère meilleur. Si ceux qui ont un don naturel ont une bonne éthique professionnelle et un peu de chance en prime, la jalousie les suivra partout. Ce qui empire les choses, c'est que ces gens-là sont souvent un peu naïfs. Puisqu'ils ne ressentent aucune jalousie envers les autres, ils ne comprennent pas l'envie. Inconscients des dangers, ils exposent naturellement leurs talents et s'attirent davantage de jalousie. Mary Shelley était quelqu'un de la sorte – douée, avec une imagination débordante et d'excellentes capacités intellectuelles, mais aussi très naïve. Le pire, c'est que les envieux détestent en secret ceux qui sont immunisés contre la jalousie. Ils ont encore plus conscience de leur nature envieuse et cela provoque en eux le désir de blesser l'autre.

Si vous disposez d'un talent naturel qui vous place au-dessus des autres, ayez conscience des dangers et évitez d'afficher votre don. Préférez révéler stratégiquement vos défauts pour émousser la jalousie des autres et masquer votre supériorité naturelle. Si vous êtes

doué en sciences, dites clairement que vous aimeriez avoir plus de compétences sociales. Montrez votre maladresse intellectuelle sur des sujets en dehors de votre champ de compétence.

John F. Kennedy paraissait trop parfait aux yeux du public américain. Si beau, si intelligent, si charismatique, avec une si belle épouse – il était difficile de s'identifier à lui ou même de l'apprécier. Mais sitôt qu'il fit une grosse erreur au début de son mandat, à savoir l'invasion ratée de Cuba (la fameuse opération de la baie des Cochons) et qu'il endossa l'entière responsabilité de cette débâcle, sa cote de popularité décolla. Cette erreur l'avait humanisé. Même si, dans ce cas, ce n'était pas intentionnel, vous pouvez obtenir un effet similaire en parlant de vos erreurs passées et en montrant votre maladresse dans certains domaines qui ne ternissent pas votre réputation.

Les femmes qui réussissent dans la vie et qui sont célèbres provoquent encore davantage l'envie et l'hostilité, même si cela prend un autre aspect – on les juge froides, trop ambitieuses, peu féminines. Souvent, on choisit d'admirer des personnes qui ont accompli de grandes choses, l'admiration étant l'inverse de l'envie. On ne se sent pas personnellement rivalisé ou en insécurité face à leur excellence. On peut essayer de les imiter, de les prendre comme des incitations à faire davantage. Mais malheureusement, c'est rarement le cas pour les femmes qui réussissent. Celle qui réalise une performance crée des sentiments d'infériorité exacerbés chez les hommes (« Je suis moins bien qu'une femme ? ») comme chez les femmes, ce qui conduit à l'envie et l'hostilité, non à l'admiration.

Coco Chanel, l'une des femmes d'affaires les plus douées de son époque, surtout quand on sait qu'elle était orpheline (voir le chapitre 5), souffra toute sa vie de la jalousie des autres. En 1931, au

sommet de son pouvoir, elle rencontra Paul Iribe, un illustrateur et dessinateur de mode dont la carrière déclinait. Iribe était expert en séduction. Au moins, ils avaient cela en commun. Plusieurs mois après le début de leur relation, il commença à critiquer son extravagance et à la tourmenter à propos d'autres défauts qu'il voyait en elle. Il voulait contrôler tous les aspects de sa vie. En proie à la solitude et désireuse d'entretenir une relation amoureuse, elle s'accrocha, mais comme elle l'écrivit plus tard : « Ma célébrité croissante a éclipsé sa gloire déclinante… Iribe m'aimait dans l'espoir secret de me détruire. » L'amour et la jalousie ne sont pas mutuellement exclusifs.

Les femmes qui réussissent auront à supporter ce fardeau jusqu'à ce que ces valeurs sous-jacentes et bien ancrées changent. Entre-temps, elles devront se montrer encore plus habiles pour dévier les élans d'envie et jouer la carte de l'humilité.

Robert Rubin (né en 1938), secrétaire au Trésor pendant les deux mandats de Bill Clinton, était un maître dans l'art de masquer son excellence et de dévier les jalousies. Il avait commencé sa carrière à Goldman Sachs en 1966, montant progressivement les échelons jusqu'à devenir co-président en 1990. C'était l'une des figures clés de la transformation de Goldman Sachs en première banque d'investissement à Wall Street. C'était un travailleur acharné et un génie de la finance, mais en gagnant du pouvoir chez Goldman Sachs, il est aussi devenu plus respectueux dans toutes ses interactions. Durant les réunions où il était clairement le mieux informé, il demandait toujours l'avis du plus jeune associé présent et l'écoutait avec une attention toute particulière. Quand ses collaborateurs lui demandaient conseil à propos d'une crise ou d'un

problème, il les regardait calmement et leur demandait : « Qu'est-ce que vous en pensez, vous ? » Et il prenait leurs réponses au sérieux.

Comme l'a dit l'un de ses anciens collègues de Goldman Sachs : « Personne ne jouait le numéro de l'humilité aussi bien que Bob. "Ce n'est que l'avis d'un seul homme" : telle était la devise qu'il répétait à longueur de journée." Ce qui est remarquable, c'est la façon dont Rubin a conquis l'admiration de tant de gens et combien peu nourrissaient de la rancœur à son égard dans l'environnement hautement concurrentiel du groupe. Cela révèle le pouvoir que vous avez pour court-circuiter l'envie en attirant l'attention sur les autres, et non pas sur vous, et en les faisant participer à un niveau important.

Si vous êtes la cible d'un envieux, votre meilleure stratégie est de contrôler vos émotions. Il est bien plus facile de le faire quand vous comprenez que l'envie est la source du problème. L'envieux se nourrit de vos réactions exagérées et s'en sert pour vous critiquer, justifier ses actes et vous enchevêtrer dans un mélodrame. Gardez votre sang-froid à tout prix. Si possible, mettez de la distance physique entre vous – licenciez-le ou coupez le contact, selon le cas. Ne vous imaginez pas que vous pourrez réparer le lien. Si vous essayez, votre générosité ne fera qu'intensifier son sentiment d'infériorité. L'envieux recommencera. Défendez-vous contre toute attaque en public ou rumeur qu'il propage, mais n'allez pas ourdir votre revanche. L'envieux est malheureux. La meilleure stratégie consiste à le laisser mariner dans son « poison froid » à bonne distance, sans qu'il ait les moyens de vous faire du mal, comme Mary l'a fait avec Jane. Son malheur chronique suffit comme punition.

Enfin, on pourrait imaginer que l'envie n'apparaît que rarement dans le monde actuel. C'est, après tout, une émotion primitive,

puérile, et nous vivons à une époque très sophistiquée. De plus, peu de personnes parlent de l'envie ou l'analysent comme un facteur social important. Mais en vérité, l'envie est encore plus répandue aujourd'hui qu'hier, notamment à cause des réseaux sociaux.

En effet, ces derniers nous offrent une fenêtre perpétuellement ouverte sur la vie de nos amis, de nos prétendus amis et des célébrités. Ce que nous y voyons n'est pas une version authentique de leur univers, mais hautement idéalisée. Ils ne nous présentent que les images les plus excitantes de leurs vacances, de leurs amis et enfants souriants, leur développement personnel perpétuel, les gens fascinants qu'ils ont rencontrés, les grandes causes et projets auxquels ils participent, des exemples de leurs efforts qui aboutissent à quelque chose. Et nous, est-ce qu'on s'éclate autant ? Est-ce que notre vie semble aussi remplie que la leur ? Est-ce qu'on rate quelque chose ? On pense, et à raison, que nous méritons tous une belle vie, mais nos pairs semblent avoir plus que nous, alors c'est la faute de quelqu'un ou de quelque chose. Ce que l'on ressent dans ce cas est un mécontentement général.

Nos petites envies sont refoulées au fond de nous, attendant d'être réveillées si quelque chose que l'on voit ou que l'on lit intensifie nos insécurités. Au sein d'un vaste groupe de personnes, ce genre d'envie diffuse peut devenir une force politique, car les démagogues peuvent l'attiser à l'encontre d'individus ou de groupes qui semblent mieux lotis que les autres. Les gens peuvent s'allier grâce à leur envie sous-jacente, mais comme la jalousie personnelle, personne ne voudra l'admettre et elle ne sera jamais considérée comme telle. L'envie publique peut rapidement se retourner contre les personnalités publiques, notamment sous forme de *Schadenfreude* en cas de malheur. (C'était le cas pour l'hostilité grandissante envers Martha

Stewart lorsqu'il semblait qu'elle avait enfreint la loi.) Les rumeurs sur les puissants sont une véritable industrie.

Ce que cela signifie est simple : dans notre entourage, il y a de plus en plus de gens qui ressentent une envie passive, une envie qui peut prendre une forme virulente si nous n'y faisons pas attention. Vous devez vous préparer à ressentir ses effets de la part d'amis, de collègues ou du public si vous êtes une personnalité connue. Dans cet environnement social en surchauffe, apprendre à reconnaître les signes et identifier les envieux est essentiel afin de pouvoir poursuivre votre développement personnel. Et puisque nous sommes désormais plus susceptibles d'éprouver de l'envie nous-mêmes, nous devons apprendre à gérer cette émotion en nous et à la transformer en quelque chose de positif et productif.

Au-delà de l'envie

Comme la plupart des êtres humains, vous aurez tendance à nier le fait que vous avez déjà ressenti de l'envie, du moins une envie assez forte pour réagir. Vous n'êtes pas de bonne foi, alors. Vous n'êtes conscient que de votre indignation ou de votre rancœur qui masque les premières affres de l'envie. Il faut dépasser la résistance naturelle qui vous pousse à ignorer cette émotion dès que vous la ressentez.

Nous nous comparons tous les uns aux autres. Nous sommes déstabilisés par ceux qui sont supérieurs à nous dans un domaine qui nous importe. Nous réagissons tous en ressentant une forme d'envie. (C'est propre à notre nature ; des études ont montré que les singes aussi ressentaient l'envie.) Commencez par une expérience toute simple : la prochaine fois que vous lirez ou entendrez parler de la réussite soudaine de quelqu'un dans votre domaine, prêtez attention

au sentiment inévitable qui vous saisit de vouloir la même chose (le pincement de jalousie) et à l'hostilité qui s'ensuit, même vague, envers la personne que vous enviez. Ce sentiment arrive vite et on peut facilement rater la transition, mais essayez quand même de le déceler. Cette séquence émotionnelle est normale et il ne faut pas vous sentir coupable. Surveillez-vous et remarquez quand cela vous arrive pour pouvoir progresser lentement au-delà de l'envie.

Mais soyons réalistes : il est presque impossible de nous débarrasser de notre besoin de nous comparer aux autres. C'est trop ancré dans notre nature car nous sommes des êtres sociaux. À la place, cherchons à transformer notre tendance à nous comparer en quelque chose de positif, de productif et de prosocial. Voici cinq exercices simples pour vous aider à y parvenir.

Rapprochez-vous de l'objet de votre envie. L'envie se développe dans une proximité relative – dans un environnement de travail où les gens se voient tous les jours, au sein d'une famille, dans un quartier, dans un groupe de pairs. Mais les gens ont tendance à cacher leurs problèmes et afficher leur meilleur visage. On ne voit et on n'entend que parler de leurs triomphes, de leurs nouvelles relations, de leurs idées géniales qui leur permettront de toucher le pactole. Si nous nous rapprochions, si nous voyions les disputes derrière les portes closes ou l'horrible patron qui chapeaute ce nouveau poste, nous aurions moins de raisons de ressentir l'envie. Rien n'est aussi beau qu'il n'y paraît et l'on se rendrait compte qu'on se trompe si on regardait mieux les choses. Passez du temps avec la famille que vous enviez et à laquelle vous aimeriez appartenir, et vous commencerez à changer d'avis.

Si vous enviez des personnes plus réputées ou qui attirent davantage l'attention, rappelez-vous que cela s'accompagne pour elles

de beaucoup d'hostilité et d'examens à la loupe qui sont assez désagréables. Les personnes aisées sont souvent malheureuses. Regardez les dix dernières années de la vie d'Aristote Onassis (1906-1975), l'un des hommes les plus riches de l'Histoire, marié à la séduisante Jacqueline Kennedy, et vous verrez les cauchemars que sa fortune lui a apportés, y compris des enfants gâtés et ingrats.

Se rapprocher comporte deux étapes : essayer de voir ce qui se cache derrière la jolie façade que les gens affichent et imaginer les inconvénients inévitables qui accompagnent leur position. Cela ne revient pas à un nivellement par le bas. On ne diminue pas leurs accomplissements. On atténue la jalousie qu'on peut ressentir pour des choses de leur vie privée.

Inversez les comparaisons. Généralement, on se concentre sur ceux qui semblent mieux lotis que nous, mais il serait judicieux de regarder ceux qui en ont moins. Et ces gens-là sont nombreux. Ils vivent dans un environnement plus hostile, leur existence est menacée, ils s'interrogent davantage sur l'avenir. Regardez vos amis qui ont des problèmes pires que les vôtres. Cela devrait stimuler votre empathie envers ceux moins bien favorisés que vous, mais aussi votre gratitude pour ce que vous possédez. La reconnaissance est le meilleur antidote à l'envie.

De même, vous pouvez vous exercer à noter tous les points positifs dans votre vie que vous prenez pour acquis – les personnes qui ont été gentilles avec vous, celles qui vous ont aidé, l'état de santé dont vous jouissez. La gratitude est un muscle qui doit être sollicité, sinon il s'atrophie.

Pratiquez la *Mitfreude*. La *Schadenfreude*, ou joie malsaine, que l'on éprouve à la vue du malheur des autres, est clairement liée à l'envie, comme plusieurs études l'ont démontré. Lorsqu'on envie

quelqu'un, on est content, surexcité quand il souffre ou connaît un revers de fortune. Mais l'inverse serait mieux. C'est ce que Friedrich Nietzsche appelait *Mitfreude*, « la joie partagée ». Le philosophe a ainsi écrit : « Le serpent qui nous mord dans l'intention de nous blesser s'en réjouit ; l'animal le plus primitif peut imaginer la *douleur* des autres. Mais imaginer la joie des autres et s'en réjouir est le privilège des animaux les plus évolués. »

Autrement dit, au lieu de féliciter les gens de leur chance, quelque chose de facile à faire et vite oublié, essayez de ressentir activement leur joie comme une forme d'empathie. Cela peut être peu naturel puisque notre réaction première est de ressentir de l'envie, mais on peut s'entraîner à imaginer comment les autres se sentent pour vivre leur bonheur ou leur satisfaction. Non seulement cela libère notre esprit de l'envie, mais cela crée également une forme de rapport inhabituel. Si on est la cible de la *Mitfreude*, on *ressent* le véritable engouement de l'autre pour notre bonne fortune au lieu de recevoir de simples mots de félicitations, et cela induit qu'on ressent la même chose dans le cas inverse. Puisque c'est si rare, cela a le don de rapprocher les gens. En s'appropriant la joie des autres, on augmente notre propre capacité à ressentir cette émotion par rapport à nos expériences.

Transformez l'envie en émulation. Puisque nous ne pouvons pas empêcher notre cerveau de comparer, mieux vaut changer l'envie en quelque chose de productif. Au lieu de vouloir blesser ou voler la personne qui a mieux réussi que nous, nous devrions souhaiter nous élever à son niveau. Ainsi, l'envie devient un moteur de l'excellence. Nous pouvons même essayer de côtoyer des gens qui stimuleront ce désir de compétition, des individus légèrement plus doués que nous.

Pour que cela fonctionne, il faut un peu changer de psychologie. Tout d'abord, nous devons nous persuader que nous avons la capacité de nous élever. Avoir confiance en nos capacités d'apprendre et de nous améliorer est un puissant antidote contre l'envie. Au lieu de souhaiter avoir ce que l'autre a et d'avoir recours au sabotage par impuissance, nous ressentons le besoin d'obtenir la même chose et nous persuadons d'en avoir la capacité. Ensuite, nous devons développer une bonne éthique de travail pour y parvenir. Si nous sommes rigoureux et persévérants, nous pourrons franchir n'importe quel obstacle ou presque et atteindre une meilleure position. Les gens qui sont paresseux et indisciplinés sont beaucoup plus sujets à l'envie.

En outre, avoir un but dans la vie, une vocation, est un fabuleux moyen de s'immuniser contre l'envie. Nous nous concentrons sur notre propre existence et sur des projets clairs et dynamisants. Ce qui est très satisfaisant, c'est de se rendre compte de son propre potentiel, pas d'attirer l'attention du public, ce qui est éphémère. Dans ce cas, nous ressentons moins le besoin de nous comparer aux autres. Notre estime de nous-mêmes vient de l'intérieur, pas de l'extérieur.

Admirez la grandeur humaine. L'admiration est aux antipodes de l'envie – nous reconnaissons les accomplissements des autres, nous les félicitons sans ressentir la moindre insécurité. Nous admettons leur supériorité artistique, scientifique ou dans le monde des affaires sans en souffrir. Mais cela va encore plus loin. En reconnaissant le génie chez quelqu'un, nous saluons le plus haut potentiel de notre espèce. Nous éprouvons de la *Mitfreude* avec le meilleur de la nature humaine. Nous partageons cette fierté après tout grand accomplissement de l'Homme. Cette admiration nous élève au-dessus de la petitesse de la vie quotidienne et aura un effet apaisant.

Même s'il est plus facile d'admirer les morts sans la moindre trace d'envie, efforçons-nous d'inclure au moins un vivant dans notre panthéon. Chez les jeunes, ces sujets d'admiration peuvent servir de modèles, du moins jusqu'à un certain niveau.

Et enfin, il faut cultiver ces moments dans la vie où nous ressentons une satisfaction et un bonheur immenses sans rapport avec l'une de nos réussites ou l'un de nos accomplissements. Cela se produit généralement lorsque nous nous trouvons dans un paysage grandiose – en montagne, en mer ou en forêt. Nous ne ressentons pas le regard indiscret et comparateur des autres, le besoin d'attirer davantage l'attention ni de nous affirmer. Nous sommes simplement émerveillés par ce qui est devant nos yeux et c'est très thérapeutique. Cela peut aussi se produire quand nous contemplons l'immensité de l'univers, l'étrange concours de circonstances qui fait que nous avons vu le jour, le temps quasi infini avant et après nous. Ce sont des moments sublimes, très éloignés des mesquineries et des poisons de l'envie.

> Il est accordé à peu d'hommes de ne point envier un ami heureux. Un poison envahit le cœur de l'envieux. Sa souffrance en est doublée, et il gémit accablé de ses propres maux quand il voit la félicité d'autrui.
>
> *Eschyle*

1. Note de la traductrice : *Schadenfreude* signifie « joie malsaine » ou « joie maligne ».

2. Note de la traductrice : traduit en français par « le Temple de la renommée » (ou « Panthéon »), pratique nord-américaine qui consiste à honorer des personnes ayant réalisé de grandes choses dans leur domaine.

11

Apprenez à connaître vos limites

La loi de la mégalomanie

Nous, les êtres humains, avons le besoin impérieux d'avoir une bonne estime de nous-mêmes. Si cette opinion de notre bonté, grandeur et génie diverge suffisamment de la réalité, on devient prétentieux. On s'imagine notre supériorité. Il arrive qu'une modeste réussite développe notre folie des grandeurs à un niveau encore plus dangereux. Notre haute estime de nous-mêmes a désormais été confirmée. On oublie le rôle que la chance a joué dans cette réussite, ou même la participation des autres. On croit qu'on a des doigts en or. En perdant le sens des réalité, on prend des décisions irrationnelles. C'est pour cela que, souvent, notre succès ne dure pas longtemps. Cherchez les signes de la folie des grandeurs en vous-même et chez les autres – certitude exagérée quant à l'issue de vos projets ; susceptibilité excessive en cas de critique ; mépris pour toute forme d'autorité. Contre-attaquez l'attirance de la folie des grandeurs en gardant une évaluation réaliste de vous-même et

de vos limites. Reportez toute envie de grandeur sur votre travail, vos accomplissements et vos contributions à la société.

La folie de la réussite

Vers l'été 1984, Michael Eisner (né en 1942), président des studios Paramount Pictures, ne pouvait plus ignorer l'impatience qui le rongeait depuis des mois. Il était impatient de progresser et d'ébranler les fondations de Hollywood. Cette impatience, il l'avait ressentie toute sa vie. Il avait entamé sa carrière chez ABC, ne se laissant jamais le temps de prendre ses aises dans un département, et après diverses promotions en neuf ans, il avait atteint le poste de directeur de la programmation aux heures de grande audience. Mais la télévision devenait trop étriquée pour lui, elle l'étranglait. Il avait besoin d'une scène plus grande, plus vaste. En 1976, Barry Diller, anciennement chef chez ABC et désormais le président de Paramount Pictures, lui proposa de diriger les studios de cinéma. Il sauta sur l'occasion.

Chez Paramount, c'était le calme plat depuis un moment, mais en travaillant avec Diller, Eisner en fit les studios les plus courus de tout Hollywood grâce à une série de films au succès remarquable – *La Fièvre du samedi soir*, *Grease*, *Flashdance* et *Tendres passions*. Même si Diller avait eu un rôle certain dans cette transformation, Eisner se considérait comme le principal responsable de la réussite des studios. Après tout, c'est lui qui avait inventé la formule magique pour réaliser des films rentables.

Cette formule impliquait de réduire les coûts de production, l'une de ses obsessions. Pour y parvenir, un film devait avoir un concept solide, original, facile à résumer et un peu de mélodrame. Les

dirigeants pouvaient engager les plus onéreux des scénaristes, réalisateurs et acteurs, mais si le concept du film était faible, tout l'or du monde ne suffirait pas. En revanche, les films avec une idée forte pouvaient se vendre d'eux-mêmes. Un studio pouvait sortir des films relativement bon marché en masse et même si leur succès était limité, ils assureraient des revenus stables. Ce mode de pensée allait à l'encontre de la mentalité des blockbusters de la fin des années 1970, mais qui pouvait contester les bénéfices qu'Eisner générait pour la Paramount ? Eisner immortalisa sa formule dans un mémo que tout Hollywood s'arracha rapidement.

Quoi qu'il en soit, après avoir partagé les feux de la rampe pendant si longtemps avec Diller à la Paramount tout en essayant de plaire aux PDG et en repoussant les directeurs du marketing et des finances, Eisner en avait assez. Si seulement il pouvait gérer ses propres studios, sans entraves ! Grâce à la formule qu'il avait créée et son ambition, il pouvait fonder le plus grand et le plus profitable des empires du show-biz au monde. Il en avait assez que les autres rebondissent sur ses idées et ses réussites. S'il opérait seul, il pourrait contrôler la scène et recevoir tout le mérite.

En étudiant ses options de carrière à l'été 1984, Eisner finit par trouver la cible parfaite pour ses ambitions – la Walt Disney Company. À première vue, ce choix était étonnant. Depuis la disparition de Walt Disney en 1966, les studios Disney semblaient pétrifiés dans le temps, se métamorphosant singulièrement au fur et à mesure des années. L'endroit ressemblait davantage à un club d'hommes barbants. De nombreux dirigeants arrêtaient de travailler après le déjeuner et passaient l'après-midi à jouer aux cartes ou à se prélasser au sauna. Personne n'était jamais renvoyé. Les studios produisaient un dessin animé tous les quatre ans environ et, en 1983,

ils avaient sorti trois pauvres vrais films. Ils n'avaient pas produit de grand film depuis *Un amour de Coccinelle* en 1968. À Burbank, les installations de Disney ressemblaient à une ville fantôme. L'acteur Tom Hanks, qui y avait travaillé en 1983, les avait décrites comme « une gare routière des années 1950 ».

Étant donné l'état de délabrement, ce serait néanmoins l'endroit idéal pour qu'Eisner fasse des miracles. Les studios et le groupe ne pouvaient pas descendre plus bas. Les membres du conseil d'administration voulaient absolument redresser la barre et éviter une OPA hostile. Eisner pouvait donc dicter ses conditions. En se présentant à Roy Disney (le neveu de Walt et actionnaire principal) comme un sauveur, il détailla son plan pour un revirement total (plus grandiose que celui de la Paramount). Avec le feu vert de Roy, le conseil approuva ce choix et, en septembre 1984, Eisner fut nommé président-directeur général de la Walt Disney Company. Frank Wells, l'ancien patron de Warner Bros., fut nommé directeur général délégué et chargé de toute la partie commerciale. Eisner était le grand patron et Wells était là pour le servir.

Eisner ne perdit pas de temps. Il s'engagea dans une restructuration profonde de l'entreprise, ce qui précipita le départ de plus d'un millier d'employés. Il constitua ses équipes de direction avec d'anciens employés de Paramount, dont Jeffrey Katzenberg (né en 1950), qui avait été le bras droit d'Eisner et qui devenait président des Studios Walt Disney. Katzenberg avait un sale caractère, mais personne à Hollywood n'était aussi efficace que lui. C'était une bête de travail et, avec lui, les choses avançaient.

En quelques mois, Disney commença à sortir une série de bons films, suivant la formule d'Eisner. Quinze de ses dix-sept premiers films (tels que *Le Clochard de Beverly Hills* et *Qui veut la peau de Roger*

Rabbit ?) générèrent des bénéfices. Aucun studio de Hollywood ne pouvait se vanter d'une telle série de films à succès.

Un jour, alors qu'Eisner visitait les installations de Burbank avec Wells, ils entrèrent dans la bibliothèque Disney et découvrirent des centaines de dessins animés qui n'avaient jamais été rediffusés. Tous les grands classiques de Disney étaient rangés sur des étagères. Les yeux d'Eisner se mirent à briller devant ce trésor. Il pouvait rééditer ces dessins animés en VHS (le marché de la cassette vidéo explosait à l'époque) et engranger de gros bénéfices. En s'appuyant sur les personnages de ces dessins animés, le groupe pouvait ouvrir des boutiques pour commercialiser des produits dérivés. Disney était une véritable mine d'or qui attendait d'être exploitée et Eisner allait en profiter.

Les boutiques ouvrirent rapidement et les cassettes vidéo se vendirent comme des petits pains. Les films marchaient bien et continuaient à rapporter gros. L'action Disney s'envola. Les studios avaient ravi la première place de Paramount à Hollywood. Pour accroître leur présence auprès du public, Eisner décida de ressortir *Le Monde merveilleux de Disney*, une émission de télévision hebdomadaire qui durait une heure et qui était présentée par Walt Disney en personne dans les années 1950 et 1960. Cette fois, ce serait Eisner qui animerait l'émission. Il était assez gauche devant la caméra, mais il se disait que le public allait finir par l'apprécier. Il avait un côté rassurant pour les enfants, comme Walt. Il commença même à croire qu'il avait une sorte de lien magique avec ce dernier, qu'il était plus que le grand patron du groupe, qu'il était l'enfant naturel et le successeur de Walt Disney.

Malgré toutes ces réussites, ses anciens démons le reprirent. Il voulait une nouvelle aventure, un plus gros challenge, et il ne tarda

pas à le trouver. La Walt Disney Company avait pour projet de construire un nouveau parc à thème en Europe. Le dernier qui avait ouvert à Tokyo en 1983 marchait bien. Les responsables des parcs à thème avaient sélectionné deux sites possibles pour le nouveau Disneyland – un en Espagne près de Barcelone et l'autre près de Paris. Même si le site de Barcelone était un meilleur choix économique puisque le temps y était plus clément, Eisner choisit la France. Et il allait en faire plus qu'un parc à thème : une véritable proposition culturelle. Il allait engager les meilleurs architectes au monde. Contrairement aux châteaux en fibre de verre des autres parcs, celui d'Euro Disney – ainsi était-il communément nommé – serait en pierre rose avec des vitraux peints à la main représentant divers contes de fées. Ce serait un lieu que même les plus snobs des Français aimeraient visiter. Grand amateur d'architecture, Eisner allait se transformer en Médicis des temps modernes.

Au fil des années, la facture d'Euro Disney grimpa. Abandonnant son obsession habituelle de résultats, Eisner pensait que s'il construisait bien le parc, les visiteurs seraient au rendez-vous et l'installation serait rentable. Lorsqu'il ouvrit comme prévu en 1992, il était évident qu'Eisner n'avait pas compris les goûts et les habitudes de vacances des Français. Ceux-ci n'étaient pas prêts à faire la queue pour monter dans une attraction, surtout sous la pluie. Et comme dans les autres parcs à thème, on n'y vendait ni bière ni vin, un véritable sacrilège pour les Français ! Le prix des chambres d'hôtel était trop élevé pour qu'une famille puisse y loger plus qu'une nuit et malgré toute l'attention portée aux détails, le château en pierre rose ressemblait à une version kitsch des originaux.

Le nombre de visiteurs était deux fois moins élevé que ce qu'Eisner avait anticipé. Les dettes contractées par Disney pour le

chantier avaient explosé et les revenus des visiteurs remboursaient à peine les intérêts. Le projet tournait à la catastrophe, une première dans la belle carrière d'Eisner. Lorsqu'il finit par accepter cette réalité, il trouva en Frank Wells le coupable idéal. Après tout, c'était lui qui était responsable de la bonne santé financière du projet et il avait échoué. Si, au départ, Eisner ne trouvait rien à redire sur leurs relations de travail, il se plaignait désormais souvent de son bras droit et envisageait de le renvoyer.

Au milieu de la débâcle, Eisner sentit une nouvelle menace planer à l'horizon : Jeffrey Katzenberg. Il avait un jour fait référence à Katzenberg comme étant son golden retriever : fidèle et bosseur. C'était Katzenberg qui avait supervisé la série des premiers films à succès des studios Disney, avec notamment le long-métrage *La Belle et la Bête* qui avait relancé le département animation. Toutefois, Katzenberg avait quelque chose qui rendait Eisner de plus en plus nerveux. Peut-être était-ce le mémo que Katzenberg avait rédigé en 1990, dans lequel il disséquait les récents flops de Disney en action réelle. « Depuis 1984, nous nous sommes lentement éloignés de notre vision d'origine pour gérer une affaire », avait-il écrit. Katzenberg critiquait les studios pour avoir décidé de faire des films à gros budget comme *Dick Tracy*, des « films événements ». Disney avait adopté « la mentalité des blockbusters » et perdu son âme dans le processus.

Le mémo mettait Eisner mal à l'aise. *Dick Tracy* était un projet qu'Eisner avait chouchouté. Katzenberg critiquait-il indirectement son patron ? En y réfléchissant, Eisner trouva qu'il imitait son fameux mémo à la Paramount dans lequel il prônait les films bon marché avec un concept solide. Là, il lui semblait que Katzenberg se prenait pour le prochain Eisner. Peut-être qu'il manœuvrait pour prendre sa

place, pour subtilement saper son autorité. Ces pensées commencèrent à le hanter. Pourquoi est-ce que Katzenberg ne l'appelait plus pour les réunions de scénario ?

Le département animation devint rapidement la première source de revenus pour les studios Disney, avec des films cultes comme *Aladdin* et *Le Roi lion*, le bébé de Katzenberg qui en avait trouvé l'idée et qui l'avait développé de A à Z. La presse présentait Katzenberg comme le génie créatif derrière la renaissance du genre chez Disney. Et Roy Disney alors, le vice-président de l'animation ? Et Eisner, qui était responsable de l'ensemble ? Pour ce dernier, Katzenberg se faisait mousser dans les médias. Un cadre a rapporté à Eisner que Katzenberg aimait lancer à la cantonade : « Je suis le Walt Disney de demain. » Les soupçons se transformèrent rapidement en haine. Eisner ne supportait plus d'être en sa présence.

Puis, en mars 1994, Frank Wells se tua dans un accident d'hélicoptère lors d'un séjour au ski. Pour rassurer les actionnaires et Wall Street, Eisner annonça qu'il reprenait le poste de Wells en tant que président. Katzenberg l'assaillit de coups de téléphone et de mémos, rappelant à Eisner qu'il lui avait promis le poste si Wells quittait l'entreprise. Cela manquait de tact, si tôt après la tragédie. Eisner finit par ne plus rappeler Katzenberg.

Finalement, en août 1994, Eisner licencia Jeffrey Katzenberg, un choc pour presque tout Hollywood. Il avait remercié le meilleur dirigeant de studios qui soit. *Le Roi lion* était devenu l'un des films les plus rentables de l'histoire d'Hollywood. C'était Katzenberg qui avait négocié l'acquisition de Miramax, un coup de maître grâce au film culte qui suivit, *Pulp Fiction*. Cela ressemblait à un coup de folie de la part d'Eisner, mais il s'en fichait. Enfin libéré du poids de l'ombre de

Katzenberg, il pouvait se détendre et emporter Disney encore plus loin, tout seul, sans subir de distractions.

Afin de prouver qu'il n'avait pas perdu la main, Eisner surprit le monde du show-biz en négociant le rachat d'ABC. L'audace de ce coup le replaçait sous les feux des projecteurs. Il forgeait désormais un empire du divertissement au-delà de tout ce qui avait été fait ou imaginé. Mais ce rachat lui posait un problème. Le groupe avait littéralement doublé de taille et cela devenait trop complexe, trop lourd à gérer pour un seul homme. À peine un an auparavant, il avait subi une opération à cœur ouvert et il ne pouvait pas gérer ce stress supplémentaire.

Il fallait qu'il trouve un autre Frank Wells et il se tourna vers son ancien ami, Michael Ovitz, l'un des fondateurs et dirigeant de la Creative Artists Agency. Ovitz était le meilleur négociateur de Hollywood et sans doute l'homme le plus puissant de la ville. Ensemble, ils pourraient dominer le secteur. Beaucoup de personnes dans le métier lui déconseillèrent de l'embaucher – Ovitz n'était pas comme Frank Wells ; ce n'était pas un spécialiste de la finance ni un maître du détail, comme l'admettait volontiers Ovitz lui-même. Mais Eisner ignora les conseils. Les gens avaient des idées trop étriquées. Il décida d'appâter Ovitz avec une offre très lucrative et le titre de président. Il lui assura au cours de plusieurs entretiens que, même si Ovitz serait le second aux commandes, ils géreraient le groupe ensemble.

Ovitz finit par accepter les conditions par téléphone et à peine eut-il raccroché qu'Eisner comprit qu'il venait de commettre la pire erreur de sa vie. À quoi avait-il pensé ? Les deux hommes avaient été des amis proches, mais comment deux géants comme eux pouvaient-ils travailler main dans la main ? Ovitz avait soif de pouvoir. Ce serait

un problème comme Katzenberg, mais multiplié par deux. Mais c'était trop tard. Le conseil avait approuvé son embauche. Sa réputation, ses prises de décision en tant que PDG étaient menacées. Il devait trouver une parade.

Il décida rapidement de la stratégie qu'il suivrait : réduire les responsabilités d'Ovitz, le garder en laisse et lui faire faire ses preuves en tant que président. Ainsi, Ovitz pouvait gagner la confiance d'Eisner et obtenir plus de pouvoir. Dès le premier jour, Eisner voulait signaler à Ovitz qui était le patron. Au lieu de l'installer dans l'ancien bureau de Frank Wells au sixième étage du QG de Disney, proche du sien, Eisner le mit dans un bureau modeste du cinquième étage. Ovitz aimait dépenser de l'argent en cadeaux et en fêtes grandioses pour séduire ; Eisner demanda à son équipe de surveiller chaque sou dépensé par Ovitz et de le garder à l'œil. Est-ce qu'Ovitz contactait d'anciens dirigeants derrière son dos ? Eisner n'allait pas nourrir un nouveau Katzenberg en son sein.

La dynamique suivante se mit rapidement en place : Ovitz l'approchait avec une nouvelle proposition et Eisner ne le décourageait pas de l'étudier. Mais dès qu'il s'agissait de signer le contrat, Eisner le rejetait fermement. La rumeur selon laquelle Ovitz avait perdu la main et ne pouvait plus mener une seule affaire à terme se répandit vite dans le milieu. Ovitz commença à paniquer. Il voulait désespérément prouver qu'il était le bon choix. Il proposa de s'installer à New York pour aider à gérer ABC puisque la fusion des deux entreprises ne se passait pas bien, mais Eisner refusa. Il demanda à ses lieutenants de garder leurs distances avec Ovitz. On ne pouvait pas lui faire confiance – c'était le fils d'un marchant d'alcool de la vallée de San Fernando, et comme son père, Ovitz

n'était qu'un vendeur habile. Il cherchait l'attention des médias. Dans l'entreprise, Ovitz était complètement isolé.

Les mois passèrent et Ovitz comprit ce qu'il se passait. Il s'en plaignit amèrement à Eisner. Il avait quitté son agence pour Disney ; il avait mis sa réputation en jeu sur ce qu'il ferait en tant que président et Eisner détruisait sa réputation. Plus personne ne le respectait dans le milieu. La façon dont Eisner traitait Ovitz était sadique. Mais pour Eisner, Ovitz avait raté l'examen qu'il lui avait concocté : il n'avait pas fait preuve de patience et il n'était pas au niveau de Frank Wells. En décembre 1996, après avoir passé à peine quatorze mois à son poste, Ovitz fut renvoyé, empochant au passage une jolie indemnité de départ. La chute fut vertigineuse et rapide.

Enfin libéré de sa grosse erreur, Eisner commença à consolider les pouvoirs au sein du groupe. ABC ne fonctionnait pas bien. Il devait intervenir et reprendre le contrôle. Il assista à des réunions de programmation où il parlait des bons moments passés à ABC et des grandes émissions qu'il avait créées, comme *Laverne & Shirley* et *Happy Days*. ABC devait renouer avec cette ancienne philosophie et créer de bonnes émissions familiales.

Alors qu'Internet commençait à se démocratiser, Eisner devait marquer le coup. Poussé par les dirigeants, il mit son veto au rachat de Yahoo!. À la place, Disney allait lancer son propre portail Internet, Go. Il avait retenu la leçon : c'était toujours mieux de concevoir et gérer sa propre affaire. Disney allait dominer Internet. Eisner avait déjà prouvé deux fois qu'il était un génie du retournement de situation et maintenant que Disney était en crise, il le ferait une troisième fois.

Hélas, une série de catastrophes toucha l'entreprise. Après avoir été renvoyé, Katzenberg intenta un procès contre Disney pour obtenir

la prime – en fonction de ses performances – qui lui était due par son contrat. Ovitz avait tenté de régler l'affaire avant que les tribunaux s'en saisissent et avait négocié avec Katzenberg la somme de 90 millions de dollars, mais au dernier moment, Eisner avait fait machine arrière, persuadé qu'il ne devait rien à Katzenberg. En 2001, le juge se prononça en faveur de Katzenberg pour une somme de 280 millions de dollars. Disney avait investi beaucoup d'argent dans la création de Go, un échec tel qu'il fallut fermer la filiale. Les coûts d'Euro Disney continuaient à plomber l'entreprise. Disney avait scellé un partenariat avec Pixar et, ensemble, ils avaient produit des films à succès tels que *Toy Story*. Mais soudain, le PDG de Pixar, Steve Jobs, déclara qu'il ne travaillerait plus jamais avec Disney car il n'appréciait pas le micro-management d'Eisner. ABC n'était pas performante. La plupart des films produits par Disney ne marchaient pas et avaient coûté très cher, le plus beau raté étant *Pearl Harbor*, sorti en salles en mai 2001.

Soudain, ce fut Roy Disney qui perdit sa confiance en Eisner. Le prix de l'action chutait. Il déclara à Eisner qu'il ferait mieux de démissionner. Quelle ingratitude, quelle arrogance ! Lui, Eisner, était l'homme qui avait ressuscité le groupe à lui tout seul. Il avait sauvé Roy du désastre et avait offert une fortune à celui qui était considéré comme le neveu stupide de Walt. Et là, au pire moment, Roy allait le trahir ? Eisner n'avait jamais ressenti une telle rage. Il répliqua rapidement, forçant Roy à démissionner du conseil. Ce geste ne fit qu'enhardir Roy, qui organisa une révolte des actionnaires connue sous le nom de « Save Disney » et, en mars 2004, les actionnaires s'opposèrent par vote à la réélection d'Eisner.

Le conseil décida de démettre Eisner de ses fonctions de président du conseil. L'empire qu'il avait créé s'effondrait. En septembre 2005,

sans aucun soutien et se sentant isolé et trahi, Eisner démissionna officiellement de Disney. Comment tout cela s'était-il produit aussi vite ? Eisner déclara à des amis qu'il manquerait à tous, qu'il manquerait à tout Hollywood et qu'il n'y aurait plus jamais quelqu'un comme lui.

Interprétation – On peut dire qu'à un moment de sa carrière, Michael Eisner a été la proie d'une forme d'illusion de pouvoir. Ses réflexions étaient si éloignées de la réalité qu'il prenait des décisions lourdes de conséquences. Voyons l'évolution de cette forme particulière d'illusion depuis son apparition jusqu'à ce qu'elle gangrène son esprit.

Au début de sa carrière chez ABC, le jeune Eisner avait les pieds sur Terre. Il avait le sens pratique. Il comprenait et exploitait au mieux ses forces – sa nature ambitieuse et compétitrice, son éthique professionnelle, son sens aigu du goût des Américains en matière de divertissement. Eisner avait l'esprit vif et la capacité à motiver les autres à penser de façon créative. Fort de ces qualités, il grimpa rapidement les échelons. Il avait confiance en son talent et sa série de promotions chez ABC le conforta dans son opinion. Il pouvait se permettre une touche d'arrogance car il avait beaucoup appris sur le tas et son talent de programmateur s'était beaucoup développé. Il était bien lancé pour atteindre une position importante, ce qu'il réussit à trente-quatre ans, étant nommé directeur de la programmation aux heures de grande audience chez ABC.

Puisque très ambitieux, il se rendit vite compte que le monde de la télévision était trop restreint pour lui. Le genre de divertissement qu'il pouvait programmer était limité. En revanche, l'industrie du cinéma offrait quelque chose de plus vaste, plus grandiose, plus

glamour. Il était donc naturel pour lui d'accepter le poste à la Paramount. Pourtant, il se produisit quelque chose là-bas qui déclencha un subtil processus de déséquilibrage de son esprit. Puisqu'il était le directeur des studios et que la scène était plus vaste, il commença à recevoir l'attention des médias et du public. Sur les couvertures des magazines, on le présentait comme le dirigeant de Hollywood le plus en vue. C'était une attention et une satisfaction très différentes, qualitativement parlant, de celles issues de ses promotions chez ABC. Désormais, des millions de gens l'admiraient. Comment pouvaient-ils se tromper ? Pour eux, il était un génie, une nouvelle sorte de héros qui modifiait le paysage du monde des studios.

C'était enivrant. Et cela décupla inévitablement l'estimation qu'il faisait de ses propres compétences. Mais ce n'était pas sans danger. La réussite qu'Eisner avait connue à la Paramount n'était pas due uniquement à ses facultés. Lorsqu'il avait débarqué dans les studios, plusieurs films étaient déjà en préproduction, dont *La Fièvre du samedi soir* qui allait marquer un tournant décisif. Barry Diller était le faire-valoir idéal pour Eisner. Ils pouvaient discuter sans fin de ses idées, forçant Eisner à les peaufiner. Gonflé à bloc par l'attention qu'on lui portait, Eisner devait s'imaginer qu'il méritait les honneurs qu'il recevait uniquement pour ses propres efforts, et il écartait donc de sa réussite des éléments tels que le bon timing et les contributions d'autres personnes. Son esprit se dissociait subtilement de la réalité. Au lieu de se concentrer sur les spectateurs et sur la façon de les divertir, il commença à se concentrer de plus en plus sur lui-même, croyant au mythe de sa grandeur tel que l'affirmaient les autres. Il imaginait qu'il avait des doigts en or.

Chez Disney, le schéma se reproduisit et, même, s'intensifia. Il nageait dans l'éclat de son incroyable réussite là-bas, oubliant rapidement le coup de chance qu'il avait eu en héritant de la cinémathèque de Disney au moment où la VHS et le divertissement familial étaient en plein essor. Il ne tint pas compte du rôle crucial joué par Wells pour l'équilibrer. Son sens de la grandeur évoluant, il se retrouva face à un dilemme. Il était devenu accro à l'attention qu'il recevait en faisant des vagues, en réalisant de grandes choses. Il ne pouvait plus se contenter d'une simple réussite et de bénéfices en hausse. Il devait alimenter le mythe pour le garder vivant. Euro Disney était la solution. Il allait montrer au monde entier qu'il n'était pas que le dirigeant d'une grande entreprise, mais plutôt un homme aux multiples talents.

En construisant le parc à thème, il refusa d'écouter les conseillers expérimentés qui lui recommandaient le site de Barcelone et un parc modeste pour contrôler les coûts. Il ne prit pas en compte les spécificités de la culture française et dirigea tout depuis Burbank. Il faisait les choses en étant convaincu que ses talents en tant que directeur de studios de cinéma pouvaient s'appliquer aux parcs à thème et à l'architecture. Il surestimait son pouvoir créatif et ses décisions reflétaient un détachement assez important de la réalité pour le qualifier de fantasque. Une fois que ce déséquilibre mental s'installe, il ne peut qu'empirer car revenir sur Terre, c'est admettre que la haute estime qu'on avait de soi était exagérée, chose que l'être humain a beaucoup de mal à reconnaître. À la place, on préfère accuser les autres de tous les échecs ou revers de fortune.

En proie à ses illusions, il commit la pire erreur de toutes : renvoyer Jeffrey Katzenberg. Le système Disney dépendait d'un flux continu de dessins animés qui faisaient un tabac, ce qui alimentait les

boutiques et les parcs à thème en nouveaux personnages, en produits dérivés, en attractions et en moyens de publicité. Katzenberg était doué pour créer ce genre de succès, dont l'archétype fut la réussite sans précédent du *Roi lion*. En le renvoyant, toute la chaîne d'assemblage était en danger. Qui allait reprendre les rênes ? Pas Roy Disney ou Eisner, c'était certain. De plus, il devait savoir que Katzenberg proposerait ses compétences ailleurs, ce qu'il fit en cofondant les studios DreamWorks d'où il sortit d'autres grands succès de l'animation. Ces nouveaux studios firent augmenter les prix des bons dessinateurs et, par conséquent, démultiplièrent également les coûts de production de l'animation et ébranlèrent tout le système de bénéfices de Disney. Mais au lieu de se soucier de cette réalité, Eisner préférait la course à celui qui attirerait le plus l'attention. L'ascension de Katzenberg menaçait son amour-propre et il devait sacrifier les bénéfices et l'aspect pratique pour apaiser son égo.

La spirale descendante était déjà entamée. Sous le prétexte selon lequel plus c'est grand, mieux c'est, l'acquisition de ABC révéla son détachement croissant par rapport à la réalité. La télévision était un business model moribond à l'ère des nouveaux médias. Ce rachat n'était donc pas une décision stratégique mais un coup de pub. Il avait créé un géant du divertissement, une forme floue sans identité clairement définie. Embaucher et renvoyer Ovitz révélait un niveau d'illusion encore plus grand. Les gens étaient devenus de simples instruments pour Eisner. Ovitz était l'homme le plus craint et le plus puissant de Hollywood. Peut-être qu'Eisner était inconsciemment motivé par le désir d'humilier Ovitz. S'il avait le pouvoir de le faire supplier pour avoir des miettes, c'était *lui*, l'homme le plus puissant de Hollywood, pas Ovitz.

Très vite, de nombreux problèmes provoqués par ses délires s'accumulèrent – les frais sans cesse croissants d'Euro Disney, la prime de départ de Katzenberg, le manque de films cultes dans les deux divisions de cinéma, le drainage des ressources par ABC, l'indemnité de licenciement d'Ovitz. Le conseil ne pouvait plus ignorer la chute des actions Disney. En virant Katzenberg et Ovitz, Eisner était devenu l'homme le plus haï de tout Hollywood, et avec son revers de fortune, tous ses ennemis sortirent du bois pour précipiter sa destruction. Sa chute fut rapide et spectaculaire.

Que retenir de cet exemple ? L'histoire de Michael Eisner pourrait vous être familière. Son destin pourrait être le vôtre, certes à plus petite échelle. La raison est simple : nous possédons en nous une faiblesse cachée qui nous poussera dans la spirale du délire sans que nous nous rendions compte de sa dynamique. Cette faiblesse provient de notre tendance naturelle à surestimer notre talent. Habituellement, nous avons une opinion de nous-mêmes un peu plus élevée que la réalité. Nous avons un besoin viscéral de nous sentir supérieurs aux autres dans un domaine – l'intelligence, la beauté, le charme, la popularité, la vertu. Et cela peut être positif. Notre degré de confiance en nous nous force à relever des défis, à dépasser nos prétendues limites et à apprendre en cours de route. Mais une fois que nous avons connu la réussite à un certain niveau – attention accrue de la part d'un individu ou d'un groupe, promotion, financement d'un projet –, notre niveau de confiance tend à croître trop rapidement et une différence toujours grandissante s'installe entre notre amour-propre et la réalité.

Toute réussite dépend inévitablement du facteur chance, du moment, de la contribution de tiers, des professeurs qui nous ont aidés, des caprices du public pour la nouveauté. On a tendance à

l'oublier et à s'imaginer que notre réussite ne tient qu'à notre supériorité. On se dit qu'on peut assumer de nouveaux défis bien avant d'y être prêts. Après tout, les gens ont confirmé notre grandeur par l'attention qu'ils nous donnent et l'on veut que cela continue ainsi. On imagine qu'on a des doigts en or et qu'on peut transposer notre talent comme par magie à d'autres domaines. Sans nous en rendre compte, nous écoutons davantage notre égo et nos fantasmes que les personnes pour qui l'on travaille ou qui constituent notre public. Nous nous éloignons de ceux qui nous aident et les considérons comme des outils à notre disposition. Et quand arrive l'échec, nous avons tendance à accuser les autres. La réussite a un attrait irrésistible qui embrume notre esprit.

Voici votre tâche : après une réussite, analysez ces éléments. Reconnaissez le facteur chance qui est inévitablement présent, ainsi que le rôle des tiers, dont vos mentors, qui a joué en votre faveur. Cela neutralisera votre tendance à exagérer vos pouvoirs. Rappelez-vous que la réussite s'accompagne de complaisance puisque l'attention reçue devient plus importante que le travail fourni et que les vieilles stratégies se reproduisent. Il faut être plus vigilant en cas de succès. À chaque projet, effacez le tableau noir et repartez de zéro. Essayez de prêter moins d'attention aux louanges qui se multiplient. Voyez les limites de vos capacités, acceptez-les et travaillez avec ce dont vous disposez. Ne croyez pas que plus grand, c'est mieux : consolider et concentrer vos forces est souvent un choix bien plus judicieux. Attention à ne pas offenser les autres avec votre sentiment grandissant de supériorité – vous aurez toujours besoin d'alliés. Compensez les effets addictifs de la réussite en gardant les pieds sur Terre. Le pouvoir que vous développerez ainsi lentement et naturellement sera plus réel et plus durable. Et n'oubliez pas, les

dieux sont sans merci envers ceux qui planent trop haut sur les ailes de la magnificence et ils vous en feront payer le prix.

> La satisfaction d'exister ne lui suffisait pas ; il avait toujours voulu davantage. Il était possible que la seule intensité de ses désirs ait déjà suffi à ce qu'il se considère lui-même comme un homme auquel il est permis plus qu'à d'autres.
>
> Fedor Dostoïevski, *Crime et Châtiment*

Les clés de la nature humaine

Admettons que vous ayez un projet ou que quelqu'un ou un groupe de personnes tentent de vous persuader de faire quelque chose. On pourrait décrire un comportement réaliste pour accomplir cet objectif de la manière suivante : obtenir ce qu'on veut est rarement facile. La réussite dépendra beaucoup de vos efforts et de la chance. Pour que votre projet fonctionne, vous devrez probablement vous défaire de votre stratégie précédente – les circonstances ne cessent de changer et il faut garder l'esprit ouvert. Les personnes que vous essayez d'atteindre ne répondent jamais comme vous l'auriez souhaité ou imaginé. Généralement, la réaction des gens vous surprend et vous frustre. Leurs propres besoins, leurs propres expériences et leur psychologie sont très différents des vôtres. Pour impressionner vos cibles, vous devez vous concentrer sur ces personnes et leur état d'esprit. Si vous ne réussissez pas à accomplir ce que vous voulez, vous devrez soigneusement analyser ce que vous avez mal fait et essayer d'en tirer une leçon.

Pensez au projet ou à la tâche qui vous attend comme s'il s'agissait d'un bloc de marbre que vous devez sculpter en une statue

magnifique et détaillée. Ce bloc est bien plus gros que vous et la matière est dure, mais la mission n'est pas impossible. Avec suffisamment d'efforts, de concentration et de résistance, vous pouvez lui donner la forme nécessaire. Quoi qu'il en soit, vous devez dès le départ avoir le sens des proportions – les objectifs sont difficiles à atteindre, les gens sont réfractaires, vos capacités sont limitées. Avec une telle attitude réaliste, vous pouvez faire preuve de la patience nécessaire et vous mettre au travail.

Mais imaginez que votre esprit ait succombé à un trouble psychologique qui modifie votre perception de la taille et des proportions. Au lieu de voir la tâche qui vous attend comme énorme et difficile, vous voyez ce bloc de marbre relativement petit et malléable sous l'influence de votre trouble psychologique. Puisque vous n'avez plus le sens des proportions, vous pensez que cela ne vous prendra pas longtemps de sculpter dans ce bloc de marbre l'image du produit fini que vous avez en tête. Vous imaginez que les gens que vous essayez de toucher ne sont pas naturellement réfractaires mais assez prévisibles. Vous savez comment ils vont réagir à votre idée de génie – ils vont adorer ! En fait, ils ont plus besoin de vous et de votre travail que l'inverse. Ce sont eux qui devraient venir vous chercher. Vous mettez l'accent non pas sur ce que vous devez faire pour réussir, mais sur l'impression de le mériter. Vous prévoyez de devenir le centre d'intérêt avec ce projet, mais si vous échouez, ce sont les autres qui en seront responsables parce que vous êtes doué, votre cause est juste et seuls les malveillants et les envieux pourraient vous barrer la route.

Nous pourrions appeler ce trouble psychologique la *folie des grandeurs*. Sous son influence, votre sens des proportions habituel et réaliste s'inverse – votre égo devient plus important et plus grand que

tout le reste. C'est par cette lunette que vous voyez votre tâche et votre cible. Ce n'est pas que du narcissisme profond (voir le chapitre 2), où tout tourne autour de votre nombril, mais aussi le fait de vous voir grossi, supérieur, méritant l'attention et adulé. Vous avez le sentiment d'être, non pas simplement humain, mais divin.

Vous pourriez vous dire que seuls les leaders puissants et égoïstes aux yeux du public contractent ce genre de maladie, mais vous auriez tort. Certes, il y a des personnes d'influence, comme Michael Eisner, qui ont une folie des grandeurs très poussée et chez qui l'attention et les louanges reçues créent un développement intense de l'égo, mais il existe aussi une version plus modeste et plus courante de ce trouble dont nous souffrons tous parce que c'est un trait de caractère ancré dans la nature humaine. Il vient de notre besoin viscéral de nous sentir importants, respectés, supérieurs aux autres dans un domaine.

Nous avons rarement conscience de notre mégalomanie car elle altère naturellement notre perception de la réalité et qu'elle nous empêche de porter un jugement fidèle sur nous-mêmes. Et nous n'avons pas conscience des problèmes qu'elle soulève à cet instant précis. Votre modeste mégalomanie vous amènera à surestimer vos qualités et talents, et à sous-estimer les obstacles devant vous, alors vous ne vous attellerez qu'aux tâches qui dépassent vos capacités réelles. Vous aurez la certitude que les gens réagiront à votre idée de telle ou telle façon, et dans le cas contraire, vous vous énerverez et accuserez les autres.

Vous serez agité et vous ferez des changements de carrière brusques sans comprendre que la mégalomanie en est la cause – votre travail ne confirme pas votre grandeur ni votre supériorité car, pour être réellement grandiose, cela demanderait des années d'entraînement et le développement de nouveaux talents. Autant

arrêter et se laisser séduire par les possibilités qu'offre une nouvelle carrière, ce qui vous permet d'alimenter votre folie des grandeurs. Ainsi, vous ne maîtrisez jamais rien parfaitement. Vous pouvez avoir des dizaines de bonnes idées que vous n'essayez pas de concrétiser parce que vous serez obligé d'affronter la réalité sur votre niveau de compétence réel. Sans en être conscient, vous devenez légèrement passif – vous vous attendez à ce que les gens vous comprennent, vous donnent ce que vous voulez, vous traitent bien. Au lieu de gagner leurs éloges, vous avez l'impression de les mériter.

Dans tous ces cas, votre mégalomanie vous empêchera d'apprendre de vos erreurs et de vous développer personnellement, parce que vous partez de l'hypothèse que vous êtes déjà grand et génial, et qu'il est trop difficile d'admettre le contraire.

Vous qui vous intéressez à la nature humaine, votre tâche est triple : tout d'abord, vous devez comprendre le phénomène de grandeur, pourquoi il est tant ancré dans la nature humaine, et pourquoi vous trouvez plus de mégalomanes dans le monde aujourd'hui par rapport à avant. Ensuite, vous devez reconnaître les signes de la folie des grandeurs et savoir gérer ceux qui les montrent. Enfin, le plus important est de voir les signes de cette maladie en vous et d'apprendre non seulement à contrôler votre tendance à la mégalomanie, mais aussi à canaliser cette énergie dans quelque chose de productif. (Pour plus de détails, voir « La mégalomanie utile », page 303.)

D'après le célèbre psychanalyste Heinz Kohut (1913-1981), la mégalomanie prend racine très tôt dans l'enfance. Dans les premiers mois de notre vie, la plupart d'entre nous fusionnons avec notre mère. Nous n'avons pas d'identité distincte. Elle répond à chacun de nos besoins. Nous croyons que le sein qui nous nourrit fait partie de

nous. Nous sommes omnipotents – il suffit de ressentir la faim ou d'avoir un besoin pour que notre mère soit là pour nous satisfaire, comme si nous avions le pouvoir magique de la contrôler. Puis, progressivement, on passe à une seconde étape de la vie dans laquelle on est obligés de voir la réalité en face : notre mère est un être vivant à part entière qui doit s'occuper d'autres personnes. Nous ne sommes plus omnipotents, mais plutôt des êtres faibles, petits et dépendants. Cette prise de conscience est douloureuse et provoque beaucoup de nos crises – nous avons un besoin viscéral de nous affirmer, de montrer que nous ne sommes pas si impuissants, de fantasmer sur des pouvoirs que nous ne possédons pas. (Les enfants imaginent souvent être capables de voir à travers les murs, voler, lire dans les pensées des autres. C'est pour cette raison qu'ils aiment les histoires de super-héros.)

En grandissant, nous ne sommes plus physiquement petits, mais le sens de notre insignifiance ne fait que s'approfondir. On se rend compte qu'on est un individu non seulement dans une vaste famille, école ou ville, mais aussi dans un monde peuplé de milliards d'autres individus. Notre existence est relativement courte. On a des capacités intellectuelles et des compétences limitées. Il y a tant de choses que l'on ne contrôle pas, notamment dans notre carrière et les tendances universelles. L'idée de mourir et d'être oubliés rapidement, avalés par l'éternité, nous est intolérable. On veut se sentir importants d'une façon ou d'une autre, nous protéger contre notre petitesse naturelle, accroître notre estime de nous-mêmes. Ce que nous vivons à l'âge de trois ou quatre ans nous hante inconsciemment toute notre vie. Nous alternons entre les moments où nous ressentons notre petitesse et ceux où nous essayons de la nier. Cela nous pousse à trouver des moyens d'imaginer notre supériorité.

Certains enfants ne passent pas par cette seconde étape, dans leur petite enfance, qui les confronte à leur relative petitesse. Plus tard, au cours de leur vie, ils seront plus vulnérables à des formes de mégalomanie supérieure. Ce sont les enfants chouchoutés, gâtés. Leurs parents continuent de leur donner l'impression d'être le centre de l'univers et les protègent de la souffrance que provoque la confrontation à la réalité. Leurs désirs sont des ordres. Si leurs parents tentent d'imposer la moindre discipline, ces enfants font des crises. Ils mépriseront toute forme d'autorité. Comparée à eux et à ce qu'ils peuvent obtenir, la figure paternelle semble plutôt faible.

Ce dorlotage les marquera à vie. Ils auront besoin d'être adulés. Ils passeront experts en manipulation pour que les autres soient aux petits soins pour eux et leur offrent toute leur attention. Ils se sentent naturellement meilleurs que tous leurs supérieurs. S'ils ont un talent, ils peuvent monter assez haut. Dans ce cas, l'impression d'être né avec une couronne sur la tête devient une prophétie qui s'exauce. Contrairement aux autres, ils n'alternent jamais vraiment entre l'impression d'être minuscule et celle d'être grand : ils ne connaissent que la grandeur. Il est certain qu'Eisner venait d'un tel milieu. Sa mère satisfaisait tous ses besoins, finissait ses devoirs à sa place, le protégeait contre son père distant et parfois cruel.

Autrefois, nous pouvions canaliser notre folie des grandeurs dans la religion. Par le passé, le sens de notre petitesse n'était pas seulement le fruit des nombreuses années passées à dépendre de nos parents ; cela venait aussi de notre faiblesse par rapport aux forces hostiles de la nature. Les dieux et les esprits représentaient ces pouvoirs élémentaires de la nature qui minimisaient les nôtres. En les adorant, on gagnait leur protection. Ainsi connectés à quelque chose de beaucoup plus grand, on se sentait grandis. Après tout, Dieu ou les

divinités s'intéressaient au destin de notre tribu ou cité ; ils se souciaient de nos âmes, signe de notre importance. Quand on mourait, on ne disparaissait pas. De nombreux siècles plus tard, nous avons canalisé cette énergie dans le culte de leaders qui représentaient une grande cause et alimentaient une utopie future, comme Napoléon Bonaparte et la Révolution française, ou Mao Zedong et le communisme.

Aujourd'hui, en Occident, les religions et les grandes causes ont perdu leur pouvoir fédérateur. Nous avons du mal à croire en elles et à satisfaire notre besoin de grandeur en nous identifiant à un pouvoir supérieur. Mais le besoin de se sentir plus grand, plus important, n'a pas disparu. Au contraire, il est plus fort que jamais. En l'absence de tout autre canal, les gens auront tendance à diriger cette énergie vers eux-mêmes. Ils trouveront un moyen de développer leur égo, de se sentir meilleurs, supérieurs. Bien qu'ils en aient rarement conscience, c'est leur égo qu'ils choisissent d'idéaliser et d'aduler. C'est pour cette raison qu'on trouve de plus en plus de mégalomanes.

D'autres facteurs ont participé à l'accroissement de la mégalomanie. Tout d'abord, il y a de plus en plus de gens qui ont été gâtés durant leur enfance. Ils ont du mal à se départir de l'impression d'avoir un jour été le centre de l'univers. Ils pensent que tout ce qu'ils font ou produisent devrait être considéré comme précieux et digne d'intérêt. Ensuite, il y a de plus en plus de gens qui ont peu ou aucun respect pour l'autorité ou les experts en tout genre, quel que soit le niveau d'expertise ou d'expérience de ces spécialistes qui leur manque. « Pourquoi est-ce que leur avis serait plus recevable que le mien ? » pourraient-ils se dire. « Personne n'est aussi génial ; les puissants sont simplement des privilégiés. » « Ce que j'écris ou ce que je compose est tout aussi légitime et valable que ce que font les

autres. » Sans ce sentiment que quelqu'un se trouve à juste titre au-dessus d'eux et mérite son autorité, ces individus peuvent se positionner parmi les plus grands.

Et enfin, la technologie nous donne l'impression que tout dans la vie peut être aussi rapide et simple que les informations qu'on glane en ligne. Cela nous fait croire qu'il est inutile de passer des années à apprendre un savoir-faire : quelques astuces et quelques heures d'entraînement par semaine, et hop, on maîtrise n'importe quoi. De même, les gens pensent que leur savoir-faire est transposable : « Puisque je sais écrire, je peux réaliser un film. » Mais ce sont surtout les médias sociaux qui propagent le virus de la grandeur. À travers les réseaux sociaux, on a le pouvoir quasi illimité d'accroître notre présence, de donner l'impression que des milliers de personnes nous prêtent de l'intérêt ou nous adorent. À nous la célébrité et l'omniprésence des rois et reines du passé, voire des divinités !

Avec tous ces éléments combinés, nous avons de plus en plus de mal à garder le sens des réalités et un égo bien proportionné.

Regardez autour de vous et vous verrez que le sens de grandeur des gens (et le vôtre) se décline sous diverses formes. Le plus souvent, ils essaient de satisfaire ce besoin en gagnant du prestige social. Il y a ceux qui prétendent s'intéresser au travail ou au fait de contribuer à l'humanité mais, au fond d'eux, ils sont motivés par le désir d'attirer l'attention, d'avoir confirmation de leur haute estime d'eux-mêmes par ceux qui les admirent, de se sentir puissants, gonflés. S'ils ont un talent, ces individus peuvent obtenir l'attention dont ils ont besoin pendant plusieurs années, mais inévitablement, comme dans l'histoire d'Eisner, leur besoin de reconnaissance les fera viser trop haut.

Si les gens sont déçus dans leur travail et qu'ils estiment pourtant être des génies méconnus, ils peuvent avoir recours à diverses compensations – la drogue, l'alcool, le sexe par la multiplication des partenaires, le shopping, une attitude arrogante et moqueuse, etc. Ceux dont la grandeur n'est pas satisfaite développent une énergie maniaco-dépressive – racontant à tout le monde le scénario génial qu'ils vont écrire ou les nombreuses conquêtes féminines qu'ils vont avoir, puis, l'instant d'après, tombant dans la dépression quand la réalité apparaît.

Les gens ont toujours tendance à idéaliser et aduler les leaders, ce qu'il faut considérer comme une forme de folie des grandeurs. En croyant que quelqu'un rendra tout merveilleux, les adeptes ressentent un petit peu de sa mégalomanie. Les esprits peuvent s'enflammer par la rhétorique du leader. Ces individus peuvent se croire supérieurs aux non-croyants. Sur un plan plus personnel, les gens idéalisent souvent la personne qu'ils aiment, l'élevant au statut de dieu ou de déesse et, par extension, sentent qu'un peu de son pouvoir se reflète sur eux.

Dans le monde actuel, vous remarquerez la prévalence des formes négatives de mégalomanie. Beaucoup de personnes ont besoin de masquer leur folie des grandeurs, non seulement aux autres, mais aussi à elles-mêmes. Elles font fréquemment étalage de leur humilité – le pouvoir ou se sentir importantes ne les intéresse pas, d'après ce qu'elles affirment. Elles sont satisfaites de leur sort dans la vie. Elles ne cherchent pas à posséder énormément de biens, elles n'ont pas de voiture et dédaignent les marques de statut. Mais vous remarquerez qu'elles doivent toujours montrer cette humilité en public. C'est de l'humilité mégalomane – leur façon d'attirer l'attention et de se sentir moralement supérieures.

Il existe une variante : la *victime mégalomane* – elle a beaucoup souffert et a été maintes fois victime. Même si ces individus aiment l'expliquer par la malchance, vous remarquerez qu'ils ont tendance à toujours tomber sur les pires types humains dans leur vie intime, ou se fourrent dans des situations où ils connaîtront à coup sûr échec et souffrance. Ils sont obligés de créer des mélodrames qui les transforment en victimes. Il s'avère que toute relation avec eux tourne autour de leurs besoins : ils ont déjà trop souffert pour s'occuper des vôtres. Ils sont le centre de l'univers. Ressentir et exprimer leur malheur leur donne de l'importance, ils se sentent supérieurs dans leur souffrance.

On peut mesurer le niveau de mégalomanie chez les gens de plusieurs façons simples. Par exemple, remarquez comment ils réagissent quand on les critique, eux ou leur travail. Il est tout à fait normal d'être sur la défensive et un peu agacé quand on est critiqué, mais certains deviennent enragés ou hystériques parce qu'on a osé douter de leur grandeur. Dans ce cas, vous pouvez être sûr qu'un tel individu présente un sens de sa grandeur très développé. De même, ce type d'individu peut masquer sa rage derrière une expression peinée pour vous faire culpabiliser. Ce n'est pas tant la critique ou ce qu'ils doivent apprendre qui est en cause, mais leur sens de l'injustice.

Si ces personnes ont du succès, faites attention à leur comportement dans un cadre plus intime. Est-ce qu'elles sont capables de se détendre et rire d'elles-mêmes en faisant tomber le masque ou bien se sont-elles tant identifiées à leur image publique qu'elles la reportent dans leur vie privée ? Dans ce cas, ces individus croient dur comme fer à leur mythe et sont en pleine folie des grandeurs.

Les mégalomanes sont généralement des beaux parleurs. Ils s'octroient le mérite pour tout et n'importe quoi qui toucherait de près ou de loin leur travail, ils s'inventent des réussites antérieures. Ils parlent de leur prescience, de la façon dont ils ont prédit telle ou telle tendance ou tels événements, ce qui ne peut être vérifié. Ce genre de discours devrait vous mettre la puce à l'oreille. Si les personnalités en vue disent soudain quelque chose les cataloguant comme insensibles, vous pouvez le mettre sur le compte de leur sens de la grandeur. Elles sont si accoutumées à leur propre opinion qu'elles estiment que tout le monde l'interprétera dans le bon esprit et sera d'accord avec elles.

Les personnes qui ont un sens de leur grandeur très développé ont généralement peu d'empathie. Elles ne sont pas une oreille attentive. Lorsqu'elles ne sont pas le centre de l'attention, leur regard se perd dans le lointain et leurs doigts s'agitent par impatience. Ce n'est que lorsque les projecteurs sont braqués sur elles qu'elles s'animent. Pour ces individus, les autres sont des extensions d'eux-mêmes – des outils à utiliser pour leurs projets qui sont des sources d'attention. Ils exhibent un comportement non verbal qui ne peut être décrit que comme grandiose. Leur gestuelle est grandiloquente. Dans une réunion, ils prennent beaucoup de place. Leur voix est plus forte que celle des autres et ils parlent vite pour que personne n'ait le temps de les interrompre.

Montrez-vous indulgent avec ceux qui présentent un degré de mégalomanie modéré. La plupart des gens alternent entre des périodes où ils se sentent supérieurs et géniaux, et d'autres où ils reviennent sur Terre. Recherchez ces moments de réalisme chez les gens comme signe de normalité. En revanche, il vaut mieux éviter d'avoir une relation avec les personnes qui ont une opinion d'elles-

mêmes très élevée. Dans leur vie privée, elles ont tendance à réclamer une attention dévorante et unilatérale. Dans le cas d'employés, de partenaires d'affaires ou de patrons, ces individus surestiment la valeur de leur talent. Leur assurance vous distrait des lacunes de leurs idées, de leurs habitudes de travail ou de leur personnalité. Si vous ne pouvez pas éviter cette relation, méfiez-vous de leur tendance à se sentir persuadés de la réussite de leurs idées et restez sceptique. Analysez leurs idées pour ce qu'elles sont et ne vous laissez pas berner par leur assurance séduisante. N'allez pas croire que vous pourrez les faire douter et n'essayez pas de les ramener sur Terre : vous risqueriez de recevoir une réaction très agressive en retour.

Si des individus de ce genre sont vos rivaux, vous avez de la chance. Il est facile de les pousser à surréagir. Émettre des doutes sur leur grandeur les rendra fous de rage et doublement irrationnels.

Pour finir, vous devez gérer votre propre tendance à la mégalomanie afin de pouvoir l'utiliser de façon positive et productive. L'exubérance et la grande confiance en soi qui en découle peuvent être canalisées dans votre travail et source d'inspiration. (Voir « La mégalomanie utile », page 303, pour plus de détails.) En général, il vaut mieux accepter ses limites et travailler avec ce qu'on a à disposition au lieu de fantasmer sur un pouvoir divin qu'on n'aura jamais. La meilleure barrière contre la mégalomanie est de conserver son réalisme. Vous connaissez les sujets et activités qui vous attirent. Vous ne pouvez pas être doué dans tous les domaines. Jouez avec les cartes que vous avez en main et n'allez pas imaginer pouvoir être bon partout. Vous devez parfaitement connaître votre niveau d'énergie, la distance raisonnable que vous pouvez parcourir et savoir que cela change en fonction de l'âge. Vous devez avoir une bonne idée de

votre position sociale – qui sont vos alliés, les gens avec qui vous avez les meilleurs rapports, la cible de votre travail. Vous n'arriverez pas à satisfaire tout le monde.

Cette prise de conscience présente une dimension physique à laquelle vous devez être sensible. Lorsque vous faites une activité en harmonie avec vos tendances naturelles, vous fournissez facilement des efforts. Vous apprenez plus vite. Vous avez plus d'énergie et vous pouvez supporter l'ennui qui accompagne l'apprentissage de quelque chose d'important. Quand vous êtes trop exigeant avec vous-même, quand vous vous occupez de plus de choses que vous ne pouvez gérer, vous vous épuisez, vous devenez irritable et nerveux. Vous aurez des migraines. Quand vous réussissez, vous avez naturellement un peu peur, comme si la chance pouvait disparaître. Avec cette peur, vous sentez combien il est dangereux de monter trop haut (comme un vertige) et de se sentir trop supérieur aux autres. Votre angoisse vous dit de redescendre sur Terre. Écoutez votre corps qui vous avertit que vous luttez contre vos forces.

En vous connaissant bien, vous acceptez vos limites. Vous n'êtes qu'un individu parmi les autres dans le monde et vous n'êtes pas supérieur à qui que ce soit. Vous n'êtes ni un dieu ni un ange, mais un être humain avec des défauts comme nous tous. Acceptez le fait que vous ne pouvez pas contrôler les gens qui vous entourent et qu'aucune stratégie n'est jamais infaillible. La nature humaine est trop imprévisible. En vous connaissant bien et en acceptant vos limites, vous acquerrez le sens de la mesure. Vous chercherez la grandeur dans votre travail et quand vous ressentirez l'envie de vous surestimer plus que raisonnablement, cette connaissance de vous-même sera comme un mécanisme de gravité qui vous fera

redescendre sur Terre et vous guidera vers des actions et décisions qui correspondent mieux à votre nature.

Être réalistes et pragmatiques est ce qui nous rend, nous, humains, si puissants. C'est ainsi que nous avons dépassé nos faiblesses physiques dans un environnement hostile il y a des milliers d'années, appris à travailler avec les autres et formé des communautés puissantes et des outils pour notre survie. Même si nous avons dévié de ce pragmatisme puisque nous n'avons plus à compter sur notre présence d'esprit pour survivre, c'est en fait notre véritable nature en tant qu'animal social prééminent sur la planète. En devenant plus réaliste, vous devenez simplement plus humain.

Le leader mégalo

Si les personnes au niveau de mégalomanie élevé possèdent également du talent et beaucoup d'énergie autoritaire, elles peuvent avoir des positions puissantes. Leur audace et leur assurance attirent l'attention et leur confèrent une présence extraordinaire. Hypnotisés par leur image, nous échouons souvent à voir l'irrationalité sous-jacente de leurs décisions et les suivons jusqu'à la catastrophe. Ces individus peuvent être très destructeurs.

Sachez qu'ils dépendent de l'attention qu'on leur porte. Sans elle, sans l'adoration du public, ces individus ne peuvent pas valider leur haute estime d'eux-mêmes et la belle assurance dont ils dépendent se flétrit. Pour nous impressionner et nous distraire de la réalité, ils font appel à des dispositifs théâtraux. Il est impératif pour nous de voir au travers de leur jeu de scène, de les démythifier et de leur rendre leur dimension humaine. Ainsi, nous pouvons résister à leur attrait et

éviter les dangers qu'ils représentent. Voici les six illusions courantes qu'ils aiment créer.

Je suis prédestiné. Les leaders mégalos essaient souvent de donner l'impression qu'ils ont été destinés à la grandeur. Les histoires qu'ils racontent sur leur enfance et leur jeunesse mettent en avant leur unicité, comme si le destin les avait choisis. Ils insistent sur les événements qui, très tôt, ont pu montrer leur résistance ou leur créativité inhabituelles, soit en brodant des histoires, soit en réinventant le passé. Ils racontent comment ils ont vaincu des obstacles impossibles au début de leur carrière. Le futur grand leader était déjà en gestation très jeune, ou, du moins, c'est ce qu'ils nous font croire. Ce genre d'histoires doit vous mettre la puce à l'oreille. Ils tentent de créer un mythe auquel ils finissent par croire eux-mêmes. Cherchez des faits plus terre à terre derrière ces fables et, si possible, faites-les connaître.

Je suis un homme/une femme ordinaire. Dans certains cas, les leaders mégalos sont issus d'un milieu défavorisé, mais en général, ils viennent d'un milieu assez privilégié ou bien, grâce à leur réussite, vivent loin des tracas de la vie quotidienne depuis longtemps. Quoi qu'il en soit, il est nécessaire pour eux de se présenter au public comme le commun des mortels. Ce n'est qu'ainsi qu'ils peuvent attirer l'attention et l'adoration d'un nombre de personnes suffisant pour les satisfaire.

Indira Gandhi, Première ministre indienne de 1966 à 1977 et de 1980 à 1984, était issue de la classe politique. Son père, Jawaharlal Nehru, avait été Premier ministre du pays. Elle a fait ses études en Europe et a vécu toute sa vie ou presque éloignée des tranches les plus pauvres de la population indienne. Mais en tant que leader mégalo, voire dictatorial par la suite, elle s'est positionnée comme

unie au peuple, sa voix faisant écho à la sienne. Elle modifiait son langage en parlant devant la foule et employait des métaphores chaleureuses lorsqu'elle se rendait dans un petit village. Elle portait un sari comme les autres Indiennes et mangeait avec les doigts. Elle aimait se présenter comme « Mère Indira », qui régnait sur l'Inde de façon maternelle. Son style était très efficace pour remporter les élections même s'il s'agissait purement de mise en scène.

Le truc des leaders mégalos est de mettre l'accent sur leurs goûts culturels, pas sur la catégorie sociale dont ils proviennent. Ils peuvent voyager en première classe et s'habiller avec des costumes hors de prix, mais ils contrebalancent cela en donnant l'impression d'avoir les mêmes goûts culinaires que le peuple, d'apprécier les mêmes films et en évitant à tout prix les soupçons d'élitisme culturel. En fait, ils feront tout pour ridiculiser l'élite, même s'ils dépendent de ces experts pour les guider. Ils sont comme monsieur et madame Tout-le-monde, mais version plus riche, plus puissante. Le peuple s'identifie à eux malgré les contradictions évidentes. Mais la grandeur de tout cela va bien au-delà du fait d'attirer davantage l'attention. Ces leaders grossissent par leur identification avec les masses. Ils ne sont plus un seul homme ou une seule femme, mais incarnent un groupe ou une nation tout entière. Les suivre revient à être fidèle au groupe entier. Les critiquer revient à vouloir crucifier le leader et trahir la cause.

On retrouve ce genre d'identification quasi religieuse même dans le monde prosaïque de l'entreprise : Eisner, par exemple, aimait se présenter comme incarnant l'esprit Disney, quoi que cela signifiât. Si vous remarquez de tels paradoxes et formes primitives d'association populaire, gardez vos distances et analysez ce qui se passe réellement. Vous trouverez quelque chose de quasi mystique, de très

irrationnel et d'assez dangereux dans le fait que le leader mégalo se sent en droit de faire ce qui lui plaît au nom du public.

Je suis le libérateur. Ce genre d'individus apparaît souvent en temps de crise. Leur assurance est réconfortante pour le peuple ou les actionnaires. Ce sont eux qui délivreront le peuple des problèmes auxquels il doit faire face. Afin d'y parvenir, leurs promesses doivent être vastes et vagues. Vastes, parce qu'elles peuvent faire rêver ; vagues, car personne ne peut leur demander des comptes puisqu'ils n'avaient donné aucun détail. Plus la promesse et les visions futuristes sont grandioses, plus grande sera la confiance qu'ils inspireront. Le message doit être facile à digérer, résumable en un slogan, et promettant autre chose qui émeut. Pour cette stratégie, ces individus ont besoin de boucs émissaires, souvent des élites ou des *outsiders*, afin de renforcer l'identification du groupe et l'émouvoir plus encore. Le mouvement autour du leader commence à se cristalliser autour de la haine envers ces boucs émissaires qui incarnent toutes les souffrances et injustices que chacun ait jamais ressenties dans le groupe. La promesse du leader d'abattre ces ennemis forgés de toutes pièces augmente son pouvoir de façon exponentielle.

En réalité, ces leaders mégalos créent plus un culte de la personnalité qu'un mouvement politique ou commercial. Leurs nom, image et slogans sont reproduits en grand nombre, comme une ubiquité divine. Certaines couleurs, symboles, et peut-être même un air de musique sont utilisés pour lier le groupe et plaire aux plus basiques des instincts humains. Ceux qui sont pris dans ce culte sont doublement hypnotisés et prêts à excuser n'importe quel acte. À ce stade, rien ne dissuadera les véritables croyants, mais vous devez garder vos distances et capacités d'analyse.

Je réécris les règles du jeu. Tout être humain souhaite secrètement se passer des règles et conventions en place dans n'importe quel domaine – pour gagner du pouvoir rien qu'en suivant sa propre lumière intérieure. Lorsqu'un leader mégalo revendique ce pouvoir, on aimerait le croire.

Michael Cimino a réalisé le film oscarisé *Voyage au bout de l'enfer* (1978). Pour ceux qui travaillaient avec et pour lui, il n'était pas un simple réalisateur, mais un génie spécial ayant pour mission de perturber le système rigide et corporatiste d'Hollywood. Pour son film suivant, *La Porte du paradis* (1980), il a négocié un contrat totalement inédit à Hollywood qui lui permettait d'augmenter le budget comme bon lui semblait et de créer le film tel qu'il l'imaginait, sans conditions. Sur le plateau, Cimino a passé des semaines à faire enseigner aux acteurs une technique de patin à roulettes comme il l'entendait pour une scène. Un autre jour, il a passé des heures avant de faire tourner les moteurs des caméras, attendant que le bon nuage passe dans le cadre. Évidemment, les frais ont grimpé et le film durait initialement cinq heures. Au bout du compte, *La Porte du paradis* a été le pire fiasco de l'histoire d'Hollywood et a littéralement détruit la carrière de Cimino. Les contrats traditionnels avaient donc un but : freiner la mégalomanie naturelle des réalisateurs pour qu'ils travaillent dans un cadre. La plupart des règles tombent sous le bon sens et ont une part de rationnel.

À l'inverse, les leaders mégalos se reposent souvent sur leurs intuitions, faisant fi du besoin d'avoir recours à des groupes de consultation ou toute autre forme de feedback scientifique. Ils ont leur propre lien avec la vérité. Ils aiment créer le mythe selon lequel leurs intuitions se sont transformées en réussites fabuleuses, mais en y regardant bien, ces intuitions font mouche aussi souvent qu'elles se

révèlent fausses. Quand vous entendez un leader se présenter comme le franc-tireur parfait, capable de se passer des règles et de la science, considérez cela comme un signe de la folie des grandeurs et non comme une inspiration divine.

J'ai des doigts en or. Les individus très mégalos affirmeront qu'ils n'ont jamais connu d'échec et s'en fabriqueront une légende. S'il y a eu des ratés ou des revers au cours de leur carrière, c'est toujours la faute des autres qui les ont trahis. Le général américain Douglas MacArthur était un expert pour dévier la faute sur les autres. Il clamait qu'il n'avait jamais perdu une seule bataille au cours de sa carrière, même si c'était loin d'être le cas. En criant ses réussites sur tous les toits et en trouvant des excuses pour ses défaites, comme des trahisons, il a réussi à créer un mythe autour de son pouvoir magique sur le champ de bataille. Les leaders mégalos ont inévitablement recours à ce genre de magie marketing.

Ils pensent qu'ils peuvent transposer facilement leur talent : un producteur de cinéma peut devenir un concepteur de parc d'attractions, un businessman peut devenir chef d'une nation. Puisqu'ils ont un don magique, ils peuvent s'essayer à tout ce qui leur chante. Cela leur est souvent fatal car, en essayant des choses hors de leur champ de compétence, ils sont vite submergés par la complexité et le chaos que cause leur manque d'expérience. Lorsque vous avez affaire à ce genre d'individus, examinez soigneusement leur dossier et remarquez le nombre incroyable d'échecs qu'ils ont connus. Même si les personnes sous l'influence de leur mégalomanie n'écouteront sans doute pas, parlez de leur dossier d'une manière aussi neutre que possible.

Je suis invulnérable. Le leader mégalo prend des risques. C'est souvent ce qui attire l'attention au départ et, grâce à la réussite qui

sourit souvent aux audacieux, ce genre de personnage paraît plus grand que nature. Mais l'audace de ces individus n'est pas vraiment contrôlée. Ils doivent agir pour faire des vagues et retenir l'attention qui alimente leur haute opinion d'eux-mêmes. Ils ne peuvent pas se reposer ou se retirer car cela provoquerait une défaillance dans leur publicité. Pour empirer les choses, ils se sentent invulnérables car souvent, par le passé, ils s'en sont sortis avec des manœuvres risquées, et s'ils ont échoué, ils sont parvenus à rebondir avec davantage d'audace. De plus, par ces activités audacieuses, ils se sentent vivants, à vif. Ils ont besoin d'enjeux plus importants et de récompenses pour conserver leur sentiment d'invulnérabilité divine. Ils peuvent travailler vingt heures par jour sous cette pression. Ils peuvent marcher sur des braises.

En réalité, ils *sont* assez invulnérables jusqu'à cette action fatale et arrogante qui les fait aller trop loin, et tout s'écroule. On a déjà vu de tels exemples : la tournée grandiose de MacArthur en Amérique après la guerre de Corée au cours de laquelle son besoin d'attention irrationnel est devenu flagrant ; ou la décision fatale de Mao de déclencher la Révolution culturelle ; ou Stan O'Neal, le PDG de Merrill Lynch, qui s'agrippait aux créances hypothécaires alors que tous les autres les fuyaient, détruisant l'une des plus anciennes institutions financières des États-Unis. Soudain, l'aura d'invulnérabilité se brise. Cela se produit parce que leurs décisions sont prises, non pas rationnellement, mais par leur besoin de gloire et d'attention. La réalité finit par les rattraper et ça fait mal.

En général, si vous avez affaire à un leader mégalo, essayez de casser l'image glorieuse qu'il s'est forgée. Il va surréagir et ses fidèles s'énerveront, mais progressivement, quelques-uns auront des doutes. Créer un désenchantement viral est votre meilleur espoir.

La mégalomanie utile

La mégalomanie est une forme d'énergie primaire que nous possédons tous. Elle nous oblige à désirer quelque chose de plus, d'être reconnu et estimé par les autres, et de nous sentir reliés à quelque chose de plus vaste. Le problème, ce n'est pas l'énergie en elle-même. Elle peut servir à alimenter nos ambitions. Le problème, c'est la tournure qu'elle prend. Normalement, la mégalomanie nous laisse imaginer que nous sommes meilleurs, supérieurs à la réalité. On appelle cela la *mégalomanie fantasmatique* car elle s'appuie sur nos fantasmes et l'impression faussée qu'on se forge par le moindre signe d'attention que l'on reçoit. L'autre forme, que l'on appellera *mégalomanie utile*, n'est pas simple à atteindre et n'est pas innée, mais elle peut être la source d'un immense pouvoir et d'un grand épanouissement.

La mégalomanie utile ne se fonde pas sur les fantasmes mais sur la réalité. L'énergie est canalisée dans notre travail et nos désirs à atteindre nos objectifs, pour résoudre des problèmes ou améliorer des relations. Elle nous force à développer et aiguiser nos compétences. Nous pouvons nous sentir meilleurs grâce à nos accomplissements. Nous attirons l'attention grâce à notre travail. L'attention reçue est une satisfaction qui nous dynamise, mais la plus grande satisfaction vient du travail accompli et du fait de surmonter nos faiblesses. Le désir d'attention est contrôlé et subordonné. Notre amour-propre augmente, mais il est lié à nos véritables accomplissements, pas à des fantasmes flous et subjectifs. Nous sentons que notre présence s'étend par notre travail, par notre contribution à la société.

Même si la façon précise de canaliser cette énergie dépend de votre domaine et de votre niveau de compétence, voici cinq principes de base essentiels pour atteindre le haut niveau d'épanouissement

que peut engendrer cette forme de mégalomanie ancrée dans la réalité.

Acceptez vos besoins de grandeur. Il faut partir d'une position honnête. Vous devez admettre que vous avez envie de vous sentir important et d'être le centre d'intérêt. C'est naturel. Oui, vous avez envie de vous sentir supérieur. Vous avez des ambitions, comme tout le monde. Auparavant, vos besoins de grandeur vous ont peut-être conduit à prendre de mauvaises décisions, chose que désormais vous reconnaissez et analysez. Le déni est votre pire ennemi. Ce n'est qu'avec cette conscience de soi que vous pouvez commencer à transformer cette énergie en quelque chose d'utile et de productif.

Concentrez l'énergie. La mégalomanie fantasmatique vous fera passer d'une idée à une autre, imaginant toute la reconnaissance et les éloges que vous recevrez, mais vous ne concrétiserez jamais rien. Il faut faire exactement l'inverse. Prenez l'habitude de vous concentrer totalement sur un seul projet ou problème. Il faut que l'objectif soit simple à atteindre, et en quelques mois, pas des années. Réduisez-le à de brefs étapes et objectifs au fur et à mesure de votre progression. Le but est d'atteindre un état de flux où l'esprit est de plus en plus absorbé par le travail au point que les idées viendront à votre esprit à n'importe quel moment. Cette impression de flux est plaisante et addictive. Ne vous permettez pas de vous engager dans d'autres rêves ou projets. Laissez-vous absorber par le travail autant que possible. Sans cet état de flux, vous allez inévitablement mener plusieurs tâches à la fois et vous éparpiller. Essayez de surmonter cela.

Il peut s'agir d'un projet que vous menez en dehors du cadre de votre travail. Ce n'est pas le nombre d'heures que vous y consacrerez qui importe, mais l'intensité et la régularité de votre effort.

Dans le même ordre d'idées, votre projet devrait faire appel à des compétences que vous possédez déjà ou que vous êtes en train de développer. L'objectif est de voir une amélioration constante de votre niveau de compétence, ce qui viendra certainement de votre niveau de concentration. Vous gagnerez ainsi en assurance. Cela devrait suffire pour continuer à avancer.

Gardez le dialogue ouvert avec la réalité. Votre projet commence par une idée et pendant que vous la peaufinez, votre imagination galope puisqu'elle est ouverte à plein de possibilités. À un moment donné, vous passez de la phase de planification à celle de l'exécution. C'est là que vous devez rechercher les commentaires et critiques auprès des personnes que vous respectez ou auprès de votre public. Vous voulez entendre les défauts et les faiblesses de votre projet car c'est le seul moyen d'améliorer vos compétences. Si le projet peine à atteindre les résultats que vous avez imaginés ou que le problème n'est pas résolu, considérez cela comme la meilleure façon d'apprendre. Analysez ce que vous avez mal fait, sans complaisance.

Une fois que vous avez des retours et analysé le résultat, revenez au projet ou lancez-en un nouveau en laissant votre imagination galoper, mais en prenant en compte ce que vous avez appris de l'expérience précédente. Poursuivez ainsi et vous verrez que vous vous améliorerez. Si vous restez trop longtemps à l'étape de l'imagination, ce que vous créerez tendra à tenir de la mégalomanie et sera détaché de la réalité. Si vous ne faites qu'écouter les commentaires et réfléchissez trop à ce que les gens veulent, votre travail sera conventionnel. En gardant le dialogue ouvert entre la réalité (le feedback) et votre imagination, vous créerez quelque chose de concret et puissant.

Si votre projet réussit, c'est là que vous devez relativiser l'attention qu'on vous porte. Considérez le rôle que la chance a joué ou l'aide que vous avez reçue de tiers. Résistez aux sirènes de la réussite. Maintenant que vous vous concentrez sur votre prochaine idée, vous repartez à la case départ. Chaque nouveau projet représente un nouveau défi et une nouvelle approche. Peut-être échouerez-vous, cette fois. Gardez le même niveau de concentration que celui que vous aviez engagé pour le projet précédent. Ne vous reposez jamais sur vos lauriers et ne relâchez jamais vos efforts.

Ciblez vos défis. Le souci, avec la mégalomanie fantasmatique, c'est que vous imaginez que vous atteindrez un objectif grandiose – l'excellent roman que vous allez écrire, la start-up lucrative que vous allez fonder. Le défi est si grand que vous allez certes vous lancer, mais vous allez vite vous essouffler en vous rendant compte que vous n'êtes pas à la hauteur. Ou alors, vous êtes ambitieux et tentez d'aller jusqu'au bout, mais vous finirez par développer le syndrome Euro Disney, dépassé, en échec, accusant les autres du fiasco, et vous ne retiendrez rien de l'expérience.

Votre objectif, avec la mégalomanie utile, est de chercher des défis qui dépassent légèrement vos compétences. Si vous vous lancez dans des projets qui sont en deçà de vos compétences ou juste à votre niveau, vous vous lasserez rapidement et serez moins attentif. Si le défi est trop ambitieux, vous serez accablé par l'échec. Mais si vos défis sont ciblés de façon à être un peu plus difficiles que les précédents, vous serez motivé et dynamisé. Vous devez être à la hauteur du défi pour que votre niveau de concentration augmente. C'est le meilleur moyen d'apprendre. Si vous échouez, vous ne vous sentirez pas accablé et en retirerez des enseignements. Si vous réussissez, vous gagnerez en confiance, mais grâce à votre travail et

au fait d'avoir relevé le défi. Votre satisfaction assouvira votre besoin de grandeur.

Libérez votre énergie mégalo. Une fois que vous aurez apprivoisé cette énergie, faites en sorte qu'elle serve vos ambitions et vos objectifs. N'ayez pas peur de la libérer de temps en temps. Visualisez-la comme un animal sauvage qui a besoin de liberté de temps à autre, sans quoi il devient fou et agité. Autrement dit, vous vous permettez à l'occasion d'avoir des idées ou projets qui représentent des défis plus grands qu'auparavant. Vous gagnez en assurance et vous voulez vous tester. Étudiez la possibilité de développer une nouvelle compétence dans un autre domaine, ou d'écrire enfin le roman que vous considériez comme une distraction de votre véritable travail. Ou alors, laissez libre cours à votre imagination en planifiant des processus.

Si vous êtes une personnalité en vue et que vous devez vous produire devant les autres, lâchez la retenue que vous avez développée et laissez votre énergie mégalo vous remplir de confiance. Cela animera vos faits et gestes, et vous donnera plus de charisme. Si vous êtes un leader et que votre groupe fait face à une crise ou des difficultés, laissez-vous vous sentir grandiose et confiant dans la réussite de votre mission pour relever le moral des troupes et les inspirer. C'est le genre de mégalomanie qui a fait de Winston Churchill un leader si efficace durant la Seconde Guerre mondiale.

Quoi qu'il en soit, vous pouvez vous permettre de vous sentir divin, car vous avez considérablement amélioré vos compétences et accompli de grandes choses. Si vous avez pris le temps de bien travailler sur les autres principes, vous redescendrez naturellement sur Terre après quelques heures ou jours d'exubérance.

La source de notre mégalomanie infantile était de ressentir un lien étroit avec notre mère. C'était si satisfaisant et complet que nous passons désormais le plus clair de notre temps à tenter de recapturer cette impression d'une façon ou d'une autre. C'est la source de notre désir de vouloir transcender notre existence banale, de vouloir quelque chose de si grand que nous n'arrivons pas à l'exprimer. Nous entrevoyons des bribes de ce lien originel dans nos relations intimes et dans des moments d'amour inconditionnel, mais ces instants sont rares et éphémères. Entrer dans un état de flux par notre travail ou cultiver des niveaux plus profonds d'empathie envers les autres (voir le chapitre 2) nous offre de tels moments et répond à notre envie. Nous nous sentons unis avec le travail et avec les autres. Nous pouvons aller plus loin encore en ressentant un lien plus profond avec la vie elle-même, ce que Sigmund Freud appelait « le sentiment océanique ».

Pensez-y de la façon suivante : la formation de la vie sur la planète il y a tant de milliards d'années a demandé un enchaînement d'événements hautement improbables. L'apparition de la vie était une expérience fragile qui aurait pu se terminer n'importe quand. Depuis, l'évolution de tant de formes de vie est impressionnante, et le point final de cette évolution est le seul animal dont on est sûr qu'il a conscience de tout le processus : il s'agit de l'être humain.

Que vous soyez en vie est aussi un événement aussi improbable que troublant. Cela a demandé toute une série d'événements conduisant à la rencontre entre vos parents et votre naissance. Tout cela aurait pu se passer différemment. À l'instant où vous lisez ces lignes, vous êtes conscient de la vie avec des milliards d'autres personnes, mais uniquement pour un moment bref, jusqu'à ce que vous mouriez. Prendre pleinement en compte cette réalité est ce

qu'on appellera le Sublime. (Pour plus de détails, reportez-vous au chapitre 18.) On ne peut pas l'exprimer avec des mots. C'est trop incroyable. Faire partie de cette expérience fragile est une sorte de mégalomanie contraire – nous ne sommes plus dérangés par notre petitesse relative, mais au contraire ravis à l'idée d'être une goutte dans l'océan.

> Accablé par ce double malheur, j'envoie demande au dieu ce qu'il faut que je fasse pour vivre heureux le reste de ma vie. Il me répond : « Connais-toi donc, Crésus, et tu vivras heureux. » [Mais] séduit par mes richesses, par les prières de ceux qui me demandent de leur servir de chef, par les présents qu'ils me donnent, par les hommes dont les flatteries me font croire que je puis commander à qui je veux, que tous vont m'obéir, que je suis le plus grand des mortels ; enflé par ces propos, choisi par tous les rois d'alentour pour être leur général, j'accepte le commandement, me croyant déjà le plus grand des hommes ; et me méconnaissant moi-même, en me figurant que j'étais en état de lutter contre toi… Il est donc juste que, pour m'être ainsi méconnu, j'en porte la peine.
>
> Xénophon, *Cyropédie ou Éducation de Cyrus*

12

Reconnectez-vous au masculin/féminin qui est en vous

La loi de l'inflexibilité des sexes

Nous disposons tous de qualités masculines et féminines – une part est génétique, l'autre vient de l'influence du parent du sexe opposé. Mais pour présenter une identité cohérente en société, nous avons tendance à réprimer ces qualités en nous sur-identifiant au rôle masculin ou féminin qu'on attend de nous. Et nous en payons le prix. Nous perdons une dimension précieuse de notre personnalité. Notre mode de réflexion et d'agissement en devient rigide. Nos relations avec les membres du sexe opposé en souffrent quand nous projetons sur eux nos fantasmes et nos hostilités. Nous devons prendre conscience de ces traits masculins ou féminins perdus et progressivement renouer avec eux, ce qui nous permettra de libérer un pouvoir créateur. Nos réflexions en deviendront plus fluides. En faisant ressortir la nuance masculine ou féminine de votre personnalité, vous fascinerez les gens en étant authentiquement

vous-même. Ne jouez pas le rôle attendu par votre sexe, mais créez-en un qui vous convienne.

Le sexe authentique

Jeune fille, Catherine Sforza rêvait de grandes choses qu'elle accomplirait en tant que membre de la célèbre famille milanaise. Née en 1463, Catherine était la fille naturelle d'une noble de Milan et de Galeazzo Maria Sforza. Ce dernier devint le duc de Milan à la mort de son père en 1466 et ordonna qu'on amenât sa fille au château, Porta Giovia, où il vivait avec sa nouvelle épouse, pour qu'elle y soit élevée comme les autres enfants de la famille Sforza. Son épouse, la belle-mère de Catherine, la traita comme sa propre fille. Elle reçut la meilleure des éducations. L'ancien tuteur de Galeazzo, le célèbre humaniste Francesco Filelfo, devint le tuteur de Catherine. Il lui enseigna le latin, le grec, la philosophie, les sciences, et même l'histoire militaire.

Souvent livrée à elle-même, Catherine se rendait quasi quotidiennement dans la vaste bibliothèque du château, l'une des plus fournies d'Europe. Elle y lisait et relisait ses livres préférés, dont l'histoire de la famille Sforza écrite par Filelfo dans un style homérien. Par cet énorme volume aux belles illustrations, elle se plongeait dans la formidable ascension au pouvoir de la famille Sforza, des *condottiere* (capitaines des mercenaires) qui finirent par régner sur le duché de Milan. Les Sforza étaient réputés pour leur esprit vif et leur bravoure dans les combats. Catherine aimait aussi les récits de vrais chevaliers en armure et des grands leaders de l'Histoire. Parmi ses livres préférés se trouvait *De Claris mulieribus* de Boccace, une série de biographies de femmes célèbres. Passant beaucoup de temps dans la bibliothèque avec tous ces livres, elle se

mit à rêver de la gloire future de sa famille et songea qu'elle en aurait une part active. L'image de son père était au centre de ses rêveries, un homme qu'elle considérait tout aussi grand et légendaire que les sujets de ses lectures.

Même si elle ne faisait que croiser son père, pour Catherine, leurs rencontres étaient toujours intenses. Il lui parlait d'égal à égal, s'extasiant sur son intelligence et l'encourageant dans ses études. Depuis toujours, elle s'identifiait à son père – vivant ses traumatismes et ses triomphes comme si c'étaient les siens. Comme tous les autres enfants Sforza, y compris les filles, Catherine apprit à manier l'épée et reçut un entraînement physique intensif. Dans le cadre de cet aspect de son éducation, elle partait à la chasse avec la famille dans les forêts avoisinantes de Pavie. Elle apprit à chasser et tuer le sanglier, le cerf et d'autres animaux. Au cours de ces excursions, elle regardait son père avec admiration. C'était un cavalier émérite qui chevauchait avec tant de fougue qu'on eût cru que rien ne pouvait le blesser. En chassant du gros gibier, il ne montrait aucune peur. À la cour, c'était un diplomate hors pair qui maintenait pourtant toujours l'avantage. Il confia ses méthodes à sa fille – réfléchir en amont, planifier plusieurs coups d'avance, toujours essayer de garder l'initiative dans toute situation.

Mais Catherine s'identifiait davantage encore à son père par une autre facette de sa personnalité. Il adorait les spectacles ; il était comme un artiste. Elle ne pouvait pas oublier le jour où la famille avait visité Florence. Ils étaient accompagnés de plusieurs troupes de théâtre, avec des comédiens en costumes extravagants. Ils avaient dîné à la campagne sous de belles tentes colorées. En marche, les chevaux carapaçonnés et les soldats qui les accompagnaient – tous revêtus d'écarlate et de blanc, les couleurs de la famille Sforza –

remplissaient le paysage. C'était un spectacle hypnotisant orchestré par son père. Il aimait se vêtir à la dernière mode milanaise, avec des robes en soie élaborées et ornées de pierres précieuses. Catherine partageait son intérêt, les vêtements et les bijoux devinrent une passion chez elle. Son père adoptait une posture virile pendant les batailles, mais elle le voyait pleurer comme un bébé lorsqu'il écoutait ses chants préférés. Il avait un appétit insatiable pour toutes les choses de la vie. Catherine lui portait un amour et une admiration sans limite.

Alors quand, en 1473, son père lui annonça qu'il avait arrangé son mariage, la fillette de dix ans ne pensait qu'à remplir son rôle en tant que membre de la famille Sforza et faire plaisir à son père. L'homme que Galeazzo lui avait choisi était Girolamo Riario, le neveu trentenaire du pape Sixte IV, un mariage qui scellerait une alliance précieuse entre Rome et Milan. Dans le cadre de cet arrangement, le pape racheta la ville d'Imola en Romagne, que les Sforza avaient conquise des décennies auparavant, et fit des jeunes mariés les seigneurs d'Imola. Le pape allait ajouter plus tard à leurs possessions la ville voisine de Forlì, ce qui leur offrait le contrôle d'une région stratégique au nord-est de l'Italie, juste au sud de Venise.

Lors de leurs premières rencontres, le mari de Catherine semblait un homme très désagréable. Il était d'humeur changeante, égocentrique et prétentieux. Son épouse ne semblait l'intéresser que pour les relations sexuelles et il avait hâte qu'elle ait l'âge d'en avoir. Heureusement, il continuait de vivre à Rome et elle, à Milan. Quelques années plus tard, un noble mécontent de Milan assassina son père bien-aimé et la puissance des Sforza parut menacée. Sa position en tant que pion du mariage qui solidifiait l'alliance avec Rome était plus importante que jamais. Elle s'installa rapidement à

Rome où elle devait jouer l'épouse modèle et soutenir son époux. Mais plus elle voyait Girolamo, moins elle le respectait. C'était une tête brûlée qui se faisait des ennemis à tout bout de champ. Elle n'avait jamais imaginé qu'un homme puisse être aussi faible. Il n'arrivait pas à la cheville de son père.

Elle tourna donc son attention vers le pape. Elle lutta pour gagner ses faveurs et celles de ses courtisans. Catherine était une belle jeune femme blonde, une nouveauté à Rome. Elle commandait des robes élaborées à Milan. Elle faisait attention à ne jamais porter la même tenue deux fois. Si elle arborait un turban orné d'un long voile, cela devenait la mode. Elle se délectait de l'attention que lui portaient les femmes les plus en vogue de Rome, et Botticelli fit appel à elle comme modèle pour certains de ses célèbres tableaux. Étant très cultivée, elle ravissait les artistes et écrivains de la ville, et les Romains commencèrent à l'accepter.

Mais en quelques années, tout changea. Son époux fut à l'origine d'une querelle avec l'une des grandes familles d'Italie, les Colonna. Puis le pape mourut subitement en 1484 et, sans sa protection, Catherine et son époux étaient en danger. Les Colonna fomentaient leur vengeance. Les Romains détestaient Girolamo et il était quasiment certain que le nouveau pape serait un ami des Colonna, auquel cas Catherine et son mari perdraient tout, y compris les villes de Forlì et d'Imola. Étant donné que la position de sa propre famille à Milan n'était pas plus brillante, la situation semblait désespérée.

Jusqu'à l'élection du nouveau pape, Girolamo restait chef des armées papales, stationnées à l'extérieur de Rome. Pendant des jours, Catherine observa son époux, paralysé par la peur et incapable de prendre une décision. Il n'osait pas entrer dans Rome, craignant une bagarre avec les Colonna et leurs nombreux alliés dans les rues

bondées de la ville. Il préférait attendre, mais avec le temps, leurs choix semblaient s'amenuiser et la situation empirait – la foule avait saccagé leur palais, leurs rares alliés s'étaient éloignés d'eux et les cardinaux se rassemblaient pour élire un nouveau pape.

C'était le mois d'août et la chaleur accablante rendait Catherine nauséeuse – elle était enceinte de sept mois de son quatrième enfant. Alors qu'elle envisageait le pire, elle repensa à son père ; c'était comme si son esprit vivait en elle. Réfléchissant à sa fâcheuse situation comme son père y aurait pensé, elle se sentit revigorée par un plan audacieux. Sans parler à quiconque de ses intentions, un soir, elle partit discrètement du camp à cheval et fila vers Rome.

Comme elle l'avait prévu, personne ne la reconnut dans son état et elle put pénétrer dans la ville. Elle se dirigea droit sur le château Saint-Ange, le point le plus stratégique de Rome, de l'autre côté du Tibre, juste en face du centre-ville et près du Vatican. Avec ses murs infranchissables et ses canons qui pouvaient toucher tous les quartiers de Rome, la personne qui contrôlait le château contrôlait la ville entière. Rome était en plein chaos, la foule envahissait les rues. Le château était toujours dirigé par un lieutenant fidèle à Girolamo. Lorsqu'elle déclina son identité, on laissa Catherine entrer.

Une fois à l'intérieur, elle s'empara du château au nom de son époux et démit le lieutenant de ses fonctions, car elle n'avait pas confiance en lui. Envoyant un message à travers le château aux soldats qui lui jurèrent fidélité, elle réussit à faire entrer en douce d'autres soldats. Maintenant que les canons de Saint-Ange pointaient sur toutes les routes qui menaient au Vatican, elle fit en sorte que les cardinaux ne puissent plus se regrouper pour élire un nouveau pape. Afin que ses menaces soient prises au sérieux, les soldats devaient tirer en signe d'avertissement. Elle voulait négocier. Ses conditions

pour céder le château étaient simples : la garantie de conserver tous les biens des Riario, y compris Forlì et Imola.

Un soir peu après sa prise de Saint-Ange, en armure par-dessus sa robe, elle se promena le long des remparts. Dominer la ville, regarder les hommes qui s'agitaient au pied des remparts, impatients d'en découdre avec elle, une femme seule et enceinte, lui procura un sentiment de puissance. Lorsqu'un messager du cardinal qui organisait le conclave pour élire un nouveau pape fut envoyé négocier avec elle et sembla réticent à accepter ses conditions, elle cria du haut des remparts pour que tout le monde l'entende : « Alors, [le cardinal] veut jouer au plus fin avec moi ? Il n'a pas compris que j'ai la cervelle du duc Galeazzo et que je suis aussi intelligente que lui ! »

En attendant leur réponse, elle savait qu'elle contrôlait la situation. Sa seule crainte était que son mari ne capitule et la trahisse, ou que la chaleur d'août la rende trop malade pour patienter. Mais devant sa détermination, un groupe de cardinaux vint au château pour négocier. Ils finirent par accepter ses conditions. Le lendemain matin, alors que le pont-levis se baissait pour la laisser sortir du château, Catherine vit une foule immense s'approcher d'elle. Des Romains de toutes les classes sociales venaient voir la femme qui avait pris le contrôle de Rome pendant onze jours. Ils avaient pris la comtesse pour une femme plutôt frivole, une protégée du pape très attachée à la mode. Maintenant, ils la regardaient avec étonnement : elle portait une robe en soie et une grosse épée pendait d'une ceinture d'homme. Et elle était clairement enceinte. Ils n'avaient jamais rien vu de tel.

Assurés de conserver leurs biens, le comte et son épouse s'installèrent à Forlì pour gérer leur domaine. La papauté leur ayant

coupé les vivres, Girolamo voulait trouver des moyens de gagner plus d'argent. Il augmenta les impôts de ses sujets, ce qui ne fit qu'accroître le mécontentement général. Il se mit rapidement à dos les Orsi, la puissante famille de la région. Craignant les complots, le comte s'enferma dans son palais. Catherine prit progressivement en charge la gestion du quotidien. Anticipant les choses, elle nomma un fidèle allié commandant du château Ravaldino, qui dominait la région. Elle fit tout son possible pour se faire accepter par les locaux, mais en quelques années, son mari avait fait trop de dégâts.

Le 14 avril 1488, des hommes en armure menés par Ludovico Orsi pénétrèrent dans le palais et assassinèrent le comte avant de le jeter par la fenêtre sur la place publique. La comtesse, qui dînait avec ses enfants dans une pièce voisine, entendit les cris et emmena précipitamment les enfants dans un lieu plus sûr, dans la tour du palais. Elle verrouilla la porte et cria ses instructions à plusieurs alliés fidèles rassemblés sous la fenêtre : ils devaient prévenir les Sforza à Milan et d'autres alliés dans la région pour qu'ils envoient leurs armées la secourir ; et sous aucun prétexte le gardien du château Ravaldino ne devait capituler. Quelques minutes plus tard, les assassins firent irruption dans la pièce et s'emparèrent d'elle et de ses enfants.

Quelques jours plus tard, Ludovico Orsi et son complice Giacomo Del Ronche emmenèrent Catherine à Ravaldino pour qu'elle ordonne au commandant de livrer le château aux assassins. Le commandant qu'elle avait nommé, Tommaso Feo, regarda du haut des remparts et Catherine craignit pour sa vie. Émue, elle supplia Feo de capituler mais il refusa.

Tandis que Feo et Catherine poursuivaient leur dialogue, Ronche et Orsi eurent l'impression qu'ils jouaient un jeu et parlaient en code.

Ronche en eut assez. Pressant la pointe de sa lance contre la poitrine de Catherine, il menaça de la transpercer si Feo ne se rendait pas. Soudain, l'expression de la comtesse changea. Elle s'appuya davantage sur la pointe de la lance, le visage à quelques centimètres de celui de Ronche, et, d'un ton dédaigneux, lui lança : « Oh, Giacomo Del Ronche, n'essayez pas de me faire peur… Vous pouvez me faire mal, mais vous ne pouvez pas me faire peur car je suis la fille d'un homme qui ne craignait rien. Faites ce que vous voulez : vous avez tué mon époux, vous pouvez certainement me tuer aussi. Après tout, je ne suis qu'une femme ! » Déconcertés par ses paroles et son attitude, Ronche et Orsi décidèrent de trouver d'autres moyens de pression.

Plusieurs jours passèrent encore et Feo indiqua aux assassins qu'il leur laisserait la forteresse à condition que la comtesse lui paie ses gages et signe une lettre l'absolvant de toute culpabilité d'une telle reddition. Orsi et Ronche amenèrent à nouveau Catherine au château et la surveillèrent pendant qu'elle négociait avec Feo. Finalement, Feo insista pour que la comtesse entre signer le document. Il craignait un piège des assassins et insista pour qu'elle entre seule. Une fois la lettre signée, il ferait comme promis.

Sentant qu'ils n'avaient guère le choix, les complices acceptèrent mais donnèrent peu de temps à la comtesse pour conclure l'affaire. En franchissant le pont-levis pour entrer dans le château de Ravaldino, elle se retourna brièvement et, dans un ricanement, adressa à Ronche et Orsi l'équivalent italien d'un doigt d'honneur. Tout ce qui s'était produit ces derniers jours avait été prévu et mis en scène par Catherine et Feo, avec qui elle avait communiqué grâce à plusieurs messagers. Elle savait que les Milanais allaient envoyer une armée pour la secourir et elle devait gagner du temps. Quelques

heures plus tard, Feo monta sur les remparts et cria qu'il gardait la comtesse en otage.

Les assassins en eurent assez. Ils revinrent au château le lendemain avec les six enfants de Catherine et appelèrent celle-ci à se montrer sur les remparts. Les enfants, menacés par des dagues et des lances pointées sur eux, pleuraient et suppliaient, et les assassins donnèrent l'ordre à Catherine de livrer la forteresse, sinon ils les tueraient tous. Ils avaient déjà prouvé qu'ils étaient prêts à verser du sang. Elle pouvait bien être intrépide et la fille d'un Sforza, mais aucune mère ne pouvait voir ses enfants mourir sous ses yeux. Catherine réagit immédiatement. Elle leur cria : « Faites-le donc, imbéciles ! Je suis déjà enceinte d'un autre enfant du comte Riario et j'ai les moyens d'en faire d'autres encore ! » Sur quoi, elle souleva ses jupes comme pour souligner ses propos.

Catherine avait anticipé la manœuvre avec ses enfants et en avait conclu que les assassins étaient faibles et indécis : ils auraient dû les tuer, elle et ses enfants, le premier jour, au milieu de la pagaille. Désormais, ils n'oseraient plus les éliminer de sang-froid car ils savaient que les Sforza, en chemin pour Forlì, allaient se venger d'une façon terrible. Et si elle capitulait maintenant, elle et les enfants seraient emprisonnés et l'on verserait du poison dans leur nourriture. Peu lui importait qu'ils la considèrent comme une mauvaise mère. Elle devait continuer à gagner du temps. Pour montrer sa détermination après avoir refusé de se rendre, elle avait donné l'ordre aux canonniers de tirer sur le château des Orsi.

Dix jours plus tard, une armée de Milan vint la secourir et les assassins se dispersèrent. La comtesse retrouva rapidement son pouvoir et le nouveau pape la reconnut comme régente jusqu'à ce que son fils aîné, Ottaviano, atteigne l'âge adulte. La rumeur de ses

actes – et de ce qu'elle avait crié aux assassins depuis les remparts de Ravaldino – se répandit en Italie et ainsi naquit la légende de Catherine Sforza, la belle comtesse guerrière de Forlì.

Quelques années après la mort de son mari, la comtesse prit un amant, Giacomo Feo, le frère du commandant qu'elle avait nommé à Ravaldino. Giacomo avait sept ans de moins que Catherine et était tout l'opposé de Girolamo : bel homme, viril, issu de la classe moyenne, ancien palefrenier des Riario. Mais le plus important, c'est qu'il aimait Catherine. Il l'adorait et la dorlotait. La comtesse avait passé toute sa vie à maîtriser ses émotions et à faire passer les questions pratiques avant ses intérêts personnels. Se sentant soudain dépassée par l'affection de Giacomo, elle perdit son sang-froid habituel et tomba éperdument amoureuse de lui.

Elle nomma Giacomo nouveau commandant de Ravaldino. Puisqu'il devait désormais vivre au château, elle s'y fit construire un palais et n'en sortait presque plus jamais. Mais Giacomo était inquiet de son statut. Catherine le fit chevalier et ils se marièrent en secret. Pour dissiper ses inquiétudes, elle lui céda de plus en plus de responsabilités à Forlì et Imola, et commença à se retirer des affaires publiques. Elle ignora les mises en garde des courtisans et diplomates qui disaient que Giacomo ne pensait qu'à lui-même et qu'il était dépassé. Elle n'écouta pas plus ses fils qui craignaient que Giacomo ne les fasse disparaître. À ses yeux, son époux ne pouvait pas faire le mal. Puis un jour, en 1495, alors qu'elle était sortie du château avec Giacomo pour un pique-nique, un groupe d'assassins entoura son mari et le tua sous ses yeux.

Prise de court par cet acte, Catherine réagit avec fureur. Elle retrouva les conspirateurs, les fit assassiner et emprisonna leurs familles. Quelques mois plus tard, elle sombra dans une dépression

grave et envisagea même de se suicider. Que lui était-il arrivé, ces dernières années ? Comment avait-elle perdu la tête et abandonné son pouvoir ? Où étaient passés ses rêves d'enfant et l'esprit de son père qu'elle incarnait ? Quelque chose avait obscurci son esprit. Elle se tourna vers la religion, reprit le contrôle de son royaume et se rétablit lentement.

Un jour, elle reçut la visite de Jean de Médicis, un grand homme d'affaires de Florence de trente-trois ans issu de la célèbre famille des Médicis. Il venait nouer des relations commerciales entre les deux villes. Plus que quiconque, il lui rappelait son père. Il était bel homme, intelligent, très cultivé et pourtant, il y avait une certaine douceur dans sa personnalité. C'était enfin son égal en termes de connaissances, de pouvoir et de raffinement. Leur admiration fut mutuelle. Ils devinrent rapidement inséparables et se marièrent en 1498, unissant ainsi deux des plus grandes familles italiennes.

Catherine pouvait enfin rêver de créer un grand pôle de pouvoir régional, mais des événements hors de son contrôle gâchèrent ses plans. Cette même année, Jean succomba à la maladie et avant d'avoir eu le temps de faire son deuil, Catherine dut gérer une menace extrêmement dangereuse : le nouveau pape, Alexandre VI (anciennement appelé Roderigo Borgia), s'intéressait à Forlì. Il voulait étendre les domaines pontificaux par des conquêtes avec son fils, César Borgia, qui dirigerait les armées papales. Forlì serait une acquisition essentielle pour le pape qui commença à couper Catherine de ses alliés politiques.

Pour se préparer à une invasion imminente, Catherine forgea une nouvelle alliance avec les Vénitiens et fit construire des défenses dans le château de Ravaldino. Le pape tenta de la faire renoncer à son royaume en lui faisant tout un tas de belles promesses. Mais elle

savait qu'elle ne pouvait pas faire confiance à un Borgia. À l'automne 1499, la fin semblait proche. Le pape s'était allié avec la France et César Borgia était arrivé dans la région accompagné d'une armée de 12 000 hommes, soutenus par 2 000 soldats français expérimentés. Ils s'emparèrent rapidement d'Imola et entrèrent facilement dans la ville de Forlì. Il ne restait que Ravaldino qui, fin décembre, fut encerclé par les troupes de Borgia.

Le 26 décembre, César Borgia arriva au château tout vêtu de noir sur son cheval blanc – une vue assez impressionnante. En contemplant la scène depuis le haut des remparts, Catherine pensa à son père. C'était l'anniversaire de son assassinat. Il représentait tout ce qu'elle appréciait et elle ne voulait pas le décevoir. De tous les enfants de son père, c'était elle qui lui ressemblait le plus. Comme il l'aurait fait, elle anticipa – son plan était de jouer la montre en attendant que ses derniers alliés viennent à son secours. Elle avait fortifié Ravaldino de façon à pouvoir se retirer derrière des barricades si les murs tombaient. Ils devraient lui prendre le château par la force, et elle était prête à mourir pour le défendre, épée à la main.

En écoutant Borgia lui parler, il était clair qu'il était venu la flatter et la séduire – tout le monde connaissait sa réputation de séducteur démoniaque et, en Italie, beaucoup pensaient que Catherine avait des mœurs légères. Elle l'écouta en souriant, lui rappelant au passage ses actions antérieures et sa réputation en tant que Sforza. S'il voulait qu'elle se rende, il devait faire mieux. Il ne se démonta pas et demanda à s'entretenir avec elle en personne.

Elle sembla succomber à son charme ; elle n'était qu'une femme, après tout. Elle donna l'ordre de baisser le pont-levis et commença à s'avancer vers lui. Il continua d'insister et elle lui décocha des regards et des sourires qui indiquaient qu'elle tombait sous le charme. À

quelques centimètres d'elle, il tenta de lui toucher le bras. Espiègle, elle recula. Ils discuteraient à l'intérieur, lui dit-elle timidement, et elle se dirigea lentement vers le château en l'invitant à la suivre. Au moment où Borgia allait la rattraper, le pont-levis commença à se refermer et il eut juste le temps d'en sauter. Furieux et honteux de s'être fait avoir, il jura de se venger.

Les jours suivant, Borgia fit pleuvoir les boulets de canon sur les murs du château et finit par percer une brèche. Les soldats de Borgia s'engouffrèrent dedans, menés par les Français plus expérimentés. C'était maintenant un combat corps à corps et Catherine dirigeait ses derniers soldats. Fasciné, le chef des troupes françaises, Yves d'Allegre, admirait la belle comtesse, vêtue d'une cuirasse décorée par-dessus sa robe, charger ses hommes et maniant l'épée avec dextérité sans le moindre signe de peur.

Juste au moment où elle allait s'enfoncer plus loin dans le château avec ses hommes dans l'espoir de prolonger la bataille encore quelques jours, comme elle l'avait prévu, l'un de ses soldats attrapa Catherine par-derrière et, la lame de son épée pointée sur sa gorge, il l'emmena dans le camp ennemi. Borgia avait mis sa tête à prix et ce soldat l'avait trahie pour toucher la récompense. Le siège était terminé et Borgia prit possession de sa récompense en personne. Cette nuit-là, il viola Catherine et la confina dans ses appartements pour donner l'impression au monde entier que la célèbre comtesse guerrière avait succombé à son charme.

Quoi qu'il en soit, même sous la contrainte, elle refusa de signer l'abandon de son domaine et fut rapidement emmenée à Rome pour y être jetée dans un sombre cachot du château Saint-Ange. Pendant toute une longue année, dans une cellule étroite et sans fenêtre, Catherine endura sa solitude et les incessantes tortures imaginées par

les Borgia. Son état de santé se détériora et il semblait qu'elle allait mourir en prison, mais le chevaleresque capitaine français Yves d'Allegre était tombé sous son charme. Il ne cessa de réclamer, au nom du roi de France, sa libération. Il finit par l'obtenir et elle put se rendre à Florence en toute sécurité.

Retirée de la vie publique, Catherine commença à recevoir des lettres d'hommes envoyées de partout en Europe. Elle en avait rencontré quelques-uns au fil des années, mais la plupart d'entre eux n'avaient fait qu'entendre parler d'elle. Ils étaient fascinés par son histoire, confessaient leur amour, la suppliaient de leur offrir un souvenir, une relique à adorer. Un homme qui l'avait aperçue à Rome lui écrivit : « Quand je dors, j'ai l'impression d'être à vos côtés ; quand je mange, je délaisse ma nourriture pour vous parler… Vous êtes gravée dans mon cœur. »

Affaiblie par son année passée en prison, la comtesse mourut en 1509.

Interprétation – À l'époque de Catherine Sforza, le rôle de la femme était strictement limité. Elle devait tout d'abord être une bonne mère et épouse, mais si elle n'était pas mariée, elle pouvait consacrer sa vie à la religion ou, dans de rares cas, devenir une courtisane. C'était comme si un cercle avait été dessiné autour de chaque femme et aucune n'osait s'aventurer en dehors de son cercle. Une femme assimilait ces restrictions durant les premières années de sa vie et de son éducation. Si elle n'étudiait qu'un nombre limité de sujets et ne cultivait que quelques aptitudes, elle ne pouvait pas étendre son rôle même si elle le désirait. Le savoir, c'était le pouvoir.

Catherine est une exception car elle a pu bénéficier d'une convergence de circonstances. Les Sforza venaient d'accéder au pouvoir. Ils avaient découvert lors de leur ascension qu'une épouse forte et compétente pouvait être d'une aide précieuse. Ils ont pris l'habitude d'entraîner leurs filles à la chasse et au maniement de l'épée pour les endurcir et les rendre intrépides – des qualités importantes lors d'un mariage. Mais le père de Catherine ne s'est pas arrêté là. Peut-être reconnaissait-il en sa fille une version féminine de lui-même. Lui assigner son propre tuteur était un gage de l'identification qu'il ressentait entre eux.

Une expérience unique a donc débuté au château de Porta Giovia. Isolée du monde extérieur mais avec beaucoup de libertés, Catherine a pu se développer dans tous les domaines qu'elle souhaitait. Intellectuellement, elle pouvait explorer toute forme de connaissance. Elle a pu satisfaire tous ses centres d'intérêt – dont la mode et l'art. Lors des entraînements physiques, elle pouvait donner libre cours à son esprit d'aventurière. Grâce à cette éducation, elle a pu faire ressortir de multiples facettes de sa personnalité.

Alors, quand elle est entrée dans la vie publique à l'âge de dix ans, elle est sortie du cercle restreint imposé aux femmes. Elle pouvait endosser bien des rôles. En tant que Sforza dévouée, elle pouvait devenir une épouse fidèle. Naturellement empathique et bienveillante, elle pouvait aussi être une mère dévouée. Elle a pris beaucoup de plaisir à être la plus jolie femme et la mieux habillée de la cour du pape. Quoi qu'il en soit, lorsque les actes de son époux semblaient les condamner, elle et sa famille, elle a changé de rôle. Motivée à penser par elle-même et inspirée par son père, elle pouvait se transformer en soldat et assujettir une ville entière. Elle pouvait être fine stratège et prévoir plusieurs coups d'avance en cas de crise

grave. Elle pouvait mener ses troupes, épée à la main. Petite, elle rêvait d'endosser ces différents rôles, et quand elle a eu l'occasion de le faire dans la vraie vie, cela lui a donc procuré beaucoup de satisfaction.

On pourrait dire que Catherine avait un esprit féminin avec une nuance de masculinité très prononcée, l'inverse de son père. Ces côtés féminins et masculins se sont mélangés, lui offrant un mode de pensée et d'action unique. En régnant, elle faisait preuve de beaucoup d'empathie, quelque chose d'assez inhabituel à l'époque. Lorsque la peste a touché Forlì, elle s'est occupée des malades au péril de sa vie. Elle était prête à endurer les pires conditions en prison pour sauvegarder l'héritage de ses enfants, un sacrifice rare pour une personne puissante. Mais en même temps, c'était une négociatrice dure. Elle n'avait aucune tolérance pour les incompétents ou les faibles. Elle était ambitieuse et fière de l'être.

Lors de conflits, elle trouvait toujours une stratégie pour être plus maligne que ses adversaires masculins agressifs et éviter les bains de sang. Elle a attiré César Borgia sur le pont-levis en usant de ses charmes féminins ; puis elle l'a attiré à l'intérieur du château, le piégeant dans une longue bataille pour donner le temps à ses alliés de venir à son secours. Elle a failli réussir aux deux occasions.

Cette capacité à tenir plusieurs rôles, à mélanger son côté masculin et féminin, était la source de sa puissance. La seule fois où elle y a renoncé était lors de son mariage avec Giacomo Feo. Elle était tombée amoureuse et se trouvait dans une posture très vulnérable. Les pressions qu'elle subissait étaient énormes – gérer un mari violent et incompétent, survivre à de nombreuses grossesses qui l'ont affaiblie, conserver les alliances politiques fragiles qu'elle avait bâties. Alors, lorsqu'elle a soudain reçu l'attention toute particulière de Feo,

il était naturel qu'elle y cherche un peu de répit, qu'elle abandonne le pouvoir par amour. Mais en se réduisant au rôle de l'épouse dévouée, elle a aussi dû refouler sa nature expansive. Elle a dû dépenser son énergie à apaiser les insécurités de son mari et, par conséquent, elle a perdu toute initiative et en a payé le prix fort avec une dépression qui a failli la tuer. Quoi qu'il en soit, cela lui a servi de leçon et par la suite, elle est restée fidèle à elle-même le restant de ses jours.

Ce qui est sans doute le plus surprenant dans l'histoire de Catherine Sforza est l'effet qu'elle avait sur les hommes et les femmes de son époque. On aurait pu s'attendre à ce qu'on la condamne pour sorcellerie ou qu'on la rejette parce qu'elle bafouait les conventions de genres. Au contraire, elle semblait fasciner tous ceux qui l'approchaient. Les femmes admiraient sa force. Isabelle d'Este, sa contemporaine qui régnait sur Mantoue, l'admirait et lui a écrit après sa capture par Borgia : « Si les Français critiquent la lâcheté de nos hommes, ils devraient acclamer le courage d'une Italienne. » Toute sorte d'hommes – artistes, soldats, prêtres, nobles, serviteurs – étaient obnubilés par elle. Ceux qui cherchaient à l'abattre, comme César Borgia, étaient d'abord attirés par elle et avaient envie de la posséder.

Les hommes pouvaient parler stratégie et bataille avec elle comme avec un pair, contrairement aux autres femmes qu'ils côtoyaient et avec lesquelles ils peinaient à tenir une discussion. Mais surtout, ils sentaient une liberté chez elle qui les captivait. Eux aussi devaient également jouer un rôle spécifique à leur sexe qui, même s'il n'était pas aussi restreint que celui des femmes, avait tout de même des inconvénients. Ils devaient toujours contrôler la situation, se montrer fermes et invincibles. Ils étaient secrètement attirés par cette femme dangereuse avec laquelle ils pouvaient perdre tout contrôle. Elle n'avait rien de la poupée passive qui n'existait que pour satisfaire les

hommes. Elle était authentique et désinhibée, ce qui les motivait pour lâcher prise à leur tour et sortir de leur rôle restreint.

Quelle leçon tirer de cet exemple ? On aimerait se dire que beaucoup de choses ont changé concernant les rôles de genres et que l'univers de Catherine Sforza est trop éloigné du nôtre pour être pertinent. Mais ce serait une grosse erreur. Les détails spécifiques des rôles de genres varient selon la culture et la période, mais le schéma reste identique à peu de chose près : nous sommes des êtres complets à notre naissance et possédons de nombreuses facettes en nous. Nous avons tous des qualités du sexe opposé, héritées de nos gènes et de l'influence du parent du sexe opposé. Notre caractère a des profondeurs et des dimensions naturelles. Les études ont montré que les petits garçons sont plus réactifs sur le plan émotionnel que les petites filles. Ils sont plus empathiques et sensibles. Les filles ont un esprit d'aventure et d'exploration inné. Elles ont beaucoup de volonté et elles aiment l'employer pour transformer leur environnement.

Le problème, c'est qu'en grandissant, il faut présenter une identité cohérente. On doit tenir certains rôles et répondre à certaines attentes. On doit supprimer certaines de nos qualités naturelles. Les garçons perdent leur vaste gamme d'émotions et, dans leur lutte pour avancer, refoulent leur empathie naturelle. Les filles doivent sacrifier leur assurance innée. Elles sont supposées être gentilles, souriantes, respectueuses et toujours faire passer les sentiments des autres avant les leurs. Une femme peut être patronne, mais elle doit être tendre et souple, jamais trop agressive.

Ainsi, on perd certaines de nos dimensions : on se conforme aux rôles attendus dans notre culture et notre époque. On perd des facettes précieuses de notre personnalité. Parfois, on s'en rend compte quand on rencontre des personnes moins réprimées que nous

et qui ont tendance à nous fasciner. Catherine Sforza avait un tel effet sur les gens. Il existe plein d'exemples qui seraient autant de versions masculines de Catherine : l'ancien Premier ministre britannique Benjamin Disraeli, Duke Ellington, John F. Kennedy, David Bowie, tous des hommes qui montraient leur côté féminin et intriguaient les gens à cause de cela.

Votre mission est d'être plus souple quand vous vous identifiez de façon excessive au rôle de genre qu'on attend de vous. Le pouvoir réside dans l'exploration de ce milieu entre le masculin et le féminin, en déjouant les attentes des gens. Renouez avec les côtés plus durs ou plus doux de votre personnalité que vous avez perdus. Dans vos relations avec les autres, développez votre répertoire en faisant preuve de plus d'empathie ou en apprenant à être moins déférent. Face à un problème ou une résistance, entraînez-vous à réagir d'une façon différente : attaquez quand normalement vous vous défendriez, ou inversement. Dans votre mode de pensée, apprenez à mélanger le côté analytique et le côté intuitif pour devenir plus créatif (voir la fin de ce chapitre pour plus de détails).

N'ayez pas peur de montrer la facette plus sensible ou ambitieuse de votre personnalité. Ces facettes refoulées aspirent à être libérées. Dans les scènes de la vie quotidienne, élargissez vos rôles. Ne vous souciez pas de la réaction des gens face aux changements qu'ils sentent en vous. Vous ne vous laissez pas facilement cataloguer, ce qui les fascine et vous offre l'avantage de pouvoir jouer avec la façon dont ils vous perçoivent et de la modifier comme bon vous semble.

> C’est la terrible tromperie de l’amour qu’il commence par nous faire jouer avec une femme non du monde extérieur, mais avec une poupée intérieure à notre cerveau, la seule d’ailleurs que nous ayons toujours à disposition, la seule que nous posséderons.
>
> Marcel Proust

Les clés de la nature humaine

Nous, les êtres humains, aimons penser que nous sommes cohérents et matures, que nous contrôlons suffisamment notre vie. Nous prenons des décisions qui s’appuient sur des considérations rationnelles, sur ce qui nous profitera le plus. Nous avons le libre arbitre. Nous savons qui nous sommes, enfin, plus ou moins. Mais il y a un moment dans la vie où nos opinions volent facilement en éclats : quand nous tombons amoureux.

Quand on est amoureux, on est en proie à des émotions qu’on ne contrôle pas. On n’a pas d’explication logique quant à notre choix de partenaire et, souvent, ce choix s’avère le mauvais. Beaucoup de personnes vivront au moins une belle relation dans leur vie, mais on a tendance à en avoir connu beaucoup d’autres qui se sont mal finies. Et on réitère souvent le mauvais choix de partenaire, comme mus par un démon intérieur.

Avec le recul, on se dit qu’on était amoureux, et donc qu’une sorte de folie temporaire nous a pris. On pense que de tels moments sont exceptionnels, non généralisés. Et si c’était l’inverse ? Imaginons que, dans notre vie quotidienne consciente, nous soyons somnambules, inconscients de qui nous sommes vraiment ; nous présentons un caractère raisonnable au monde entier et nous prenons ce masque pour la réalité. Quand nous tombons amoureux, nous sommes

davantage nous-mêmes. Les masques tombent. Nous comprenons alors combien les forces profondément inconscientes déterminent bon nombre de nos actes. Nous sommes davantage connectés à la réalité de l'irrationalité essentielle de notre nature.

Regardons de plus près nos changements les plus courants lorsque nous sommes amoureux.

Normalement, notre esprit est distrait. Mais plus on est amoureux, plus on est absorbé par l'autre. On devient obsédés.

On aime présenter une apparence particulière aux autres, celle qui met en valeur nos forces. Mais quand on est amoureux, le trait opposé refait souvent surface. Une personne qui est habituellement forte et indépendante peut soudain devenir faible, dépendante et hystérique. À l'inverse, une personne attentionnée et empathique peut devenir tyrannique, exigeante et égocentrique.

Quand on est adulte, on se sent plutôt mature, pragmatique, mais quand on est amoureux, on régresse et on adopte un comportement plutôt enfantin. On développe des craintes et des insécurités qui sont largement exagérées. On est terrorisé à l'idée d'être abandonné, comme un bébé laissé seul quelques minutes. On connaît des changements d'humeur – on passe de l'amour à la haine, de la confiance à la paranoïa.

D'habitude, nous nous imaginons assez bons juges de la personnalité des autres, mais quand nous sommes amoureux ou sous le charme de quelqu'un, nous prenons le narcissique pour un génie, l'étrangleur pour un ange gardien, le fainéant pour un rebelle trépidant, le maniaque du contrôle pour un protecteur. Les autres voient souvent la vérité et tentent de nous désabuser de nos fantasmes. Mais nous ne les écoutons pas. Pire encore, nous

continuons de faire les mêmes erreurs de jugement, à maintes et maintes reprises.

En étudiant ces états dénaturés, on pourrait les décrire comme des formes de possession. Normalement, on est une personne A rationnelle, mais sous l'influence de notre entichement, la personne B irrationnelle apparaît. Au début, A et B fluctuent et se mélangent, mais plus on est amoureux, plus c'est la personne B qui a tendance à dominer. Le B voit chez les autres des qualités qu'ils n'ont pas, agit d'une façon contre-productive et même autodestructrice. B est assez immature, a des attentes irréalistes et prend des décisions qui sont souvent mystérieuses pour A.

Quant à notre comportement dans ces situations, nous ne comprenons jamais vraiment ce qui se passe. Une trop grande part de notre inconscient est en jeu et nous n'avons pas accès à sa manière d'opérer. Mais l'éminent psychologue Carl Jung – qui a analysé au cours de sa longue carrière des milliers d'hommes et de femmes qui souffraient de leurs histoires d'amour – a proposé la meilleure explication de ce qui nous arrive quand nous tombons amoureux. Selon lui, nous *sommes* véritablement possédés dans ces moments-là. Il a donné à l'entité (la personne B) qui prend possession de nous le nom d'*anima* (chez l'homme) et d'*animus* (chez la femme). Cette entité existe dans notre inconscient mais elle fait surface lorsque nous sommes fascinés par une personne du sexe opposé. Voici l'origine de l'*anima* et de l'*animus*, et leur façon d'opérer.

Nous possédons tous des hormones et des gènes du sexe opposé. Ces traits *contresexuels* sont minoritaires (dans une mesure plus ou moins grande selon les individus), mais ils sont en nous et forment une partie de notre caractère. Ce qui est tout aussi important, c'est

l'influence sur notre psychisme du parent du sexe opposé, dont on absorbe les traits masculins ou féminins.

Dans notre petite enfance, nous sommes totalement ouverts et susceptibles à l'influence des autres. Le parent du sexe opposé était notre première rencontre avec quelqu'un de complètement différent de nous. En nous liant à leur nature étrangère, une grande part de notre personnalité s'est formée en réponse, gagnant ainsi de nouvelles dimensions et de nouvelles facettes. (Avec le parent du même sexe, il y a un certain confort et une identification immédiate qui ne demandent pas la même énergie d'adaptation.)

Par exemple, les petits garçons sont plus à l'aise pour exprimer des émotions et des traits de caractère qu'ils ont appris de leur mère, comme une affection manifeste, l'empathie et la sensibilité. De leur côté, les petites filles aiment exprimer des traits de caractère appris de leur père, comme l'agressivité, l'audace, la rigueur intellectuelle et les prouesses physiques. Chaque enfant possède naturellement des traits du sexe opposé. De plus, chaque parent a une ombre que l'enfant doit gérer et assimiler. Par exemple, une mère peut être plus narcissique qu'empathique et un père peut être plus dominateur ou faible que protecteur ou fort.

Les enfants doivent s'y adapter. Dans tous les cas, le petit garçon et la petite fille intériorisent des qualités positives et négatives du parent du sexe opposé d'une façon inconsciente et profonde. L'association au parent du sexe opposé sera chargée de toutes sortes d'émotions – des liens physiques et sensuels, une très forte excitation, une fascination ou une déception par rapport à ce qui n'a pas été donné.

Mais très vite, nous connaissons une période critique dans la vie où nous devons nous séparer de nos parents et nous forger notre

identité. Le moyen le plus simple est de créer cette identité d'après les rôles de genres, le masculin et le féminin. Le garçon aura tendance à avoir une relation ambivalente avec sa mère qui le marquera à vie. D'un côté, il est avide de la sécurité et de l'attention qu'elle lui offre ; de l'autre, il se sent menacé par elle, comme si elle pouvait l'étouffer dans sa féminité et qu'il se perde. Il craint son autorité et son pouvoir sur sa vie. À partir d'un certain âge, il a besoin de se différencier. Il doit établir son propre sens de l'identité masculine. Des changements physiques qui se produisent en grandissant alimentent cette identité avec le côté masculin, mais dans le processus, il a tendance à trop s'identifier avec les rôles de genres (à moins qu'il ne s'identifie avec le rôle féminin), jouant de sa dureté et de son indépendance pour insister sur sa séparation d'avec sa mère. Les autres facettes de son caractère – l'empathie, la douceur, le besoin de se lier qui viennent de sa mère ou qui étaient innés en lui – auront tendance à être refoulées et à sombrer dans l'inconscient.

La petite fille peut avoir un esprit d'aventure et incorporer la volonté et la détermination de son père dans sa personnalité, mais en grandissant, elle ressentira davantage de pression pour se conformer aux normes culturelles et se forger une identité autour de ce qui est considéré comme féminin. Les filles sont censées être gentilles, douces et respectueuses. Elles sont censées privilégier les intérêts des autres avant les leurs. Elles sont censées apprivoiser leurs excès, paraître jolies et être désirables. Individuellement, ces attentes se traduisent par des voix que la petite fille entendra dans sa tête, qui la jugeront sans cesse et qui la feront douter de sa valeur. Ces pressions sont sans doute plus subtiles à notre époque mais elles exercent néanmoins une grande influence. Les aspects les plus aventureux, agressifs et sombres – innés et hérités de son père – seront refoulés et

sombreront dans l'inconscient si elle adopte le rôle féminin plus traditionnel.

La facette féminine inconsciente du petit garçon et de l'homme est ce que Carl Jung appelle l'*anima*. La facette masculine inconsciente de la petite fille et de la femme est l'*animus*. Puisque c'est une part de nous qui est profondément enfouie, nous n'en sommes jamais vraiment conscients dans notre vie quotidienne. Mais une fois que l'on devient fascinés par une personne du sexe opposé, l'*anima* et l'*animus* se réveillent. L'attraction ressentie pour l'autre peut être simplement physique mais, souvent, la personne qui inconsciemment attire notre attention présente une ressemblance – physique ou psychologique – avec notre père ou notre mère. N'oubliez pas que cette relation primitive est chargée d'énergie, d'excitation et d'obsessions refoulées mais qui n'attendent que de remonter à la surface. Une personne qui éveille ces associations en nous attirera notre attention comme un aimant, même si nous ne sommes pas conscients de ce qui nous attire en elle.

Si notre relation à notre mère ou notre père était positive, nous aurons tendance à projeter sur l'autre les qualités désirables que notre parent avait, dans l'espoir de retrouver le paradis de notre enfance. Prenez par exemple un jeune homme chouchouté et adoré par sa mère. S'il était un petit garçon doux et adorable, dévoué à sa mère et lui renvoyant son énergie nourricière, il a pu refouler ces traits en grandissant et en devenant un homme indépendant qui entretient son image virile. Dans la femme qui éveillera en lui une association avec sa mère, il verra en elle la capacité à l'adorer qu'il désire secrètement. Cette impression d'obtenir ce qu'il veut intensifie son excitation et son attirance physique pour cette femme. Elle lui offrira les qualités qu'il n'a jamais développées en lui. En fait, il

tombe amoureux de son *anima* qui prend la forme de la femme qu'il désire.

Si nos sentiments envers notre mère ou notre père étaient essentiellement ambivalents (leur attention était irrégulière), on essaiera de renouer la relation d'origine en tombant amoureux de quelqu'un qui nous rappelle cette figure parentale imparfaite, dans l'espoir de soustraire ses qualités négatives et d'obtenir ce qui nous a manqué dans notre petite enfance. Si les relations étaient négatives, on cherchera quelqu'un avec des qualités opposées à celles du parent, souvent une nature sombre. Par exemple, une petite fille qui aura eu un père trop strict, distant et critique aura peut-être eu envie de se rebeller mais n'aura pas osé le faire. Devenue jeune femme, elle pourrait être attirée par un homme rebelle, non conventionnel, qui représente le côté sauvage qu'elle n'a jamais pu exprimer et qui est l'opposé de son père. Le rebelle est son *animus*, désormais extériorisé sous la forme de ce jeune homme.

En tout cas, que l'association soit positive, négative ou ambivalente, des émotions fortes sont provoquées. En nous sentant transportés vers la relation primaire de notre enfance, nous agissons souvent de la manière opposée à celle de la *persona* que nous présentons dans notre vie de tous les jours. Nous devenons agités, en manque d'affection, obsessionnels, dans le contrôle. L'*anima* et l'*animus* ont leur propre personnalité, et lorsqu'elle s'anime, nous devenons la personne B. Puisque nous sommes en relation, non avec les hommes et les femmes que nous rencontrons tels qu'ils sont, mais avec nos projections, nous finissons par être déçus, comme s'ils étaient responsables de ne pas être ce qu'on avait imaginé. La relation finit par échouer à cause d'erreurs de communication et de lecture

mutuelles et, inconscients de la cause, nous repartirons dans le même cercle vicieux avec la personne suivante.

Les variantes de ces schémas sont infinies, car chacun possède des circonstances particulières et des mélanges de masculin et de féminin individuels. Par exemple, il y a des hommes qui sont plus féminins du point de vue psychologique que des femmes et des femmes qui sont plus masculines du point de vue psychologique que des hommes. S'il est hétérosexuel, l'homme sera attiré par une femme masculine qui possède les qualités qu'il n'a jamais développées en lui. Il a davantage un *animus* qu'un *anima*. De son côté, la femme sera attirée par des hommes avec une touche de féminité en eux. Il existe de nombreux couples contresexuels qui peuvent très bien fonctionner tant que chaque partie obtient ce qu'elle désire. Un bon exemple serait le couple formé par le compositeur Frédéric Chopin et l'écrivaine George Sand, où Sand jouait davantage le rôle de l'époux et Chopin celui de l'épouse. Si la personne est homosexuelle, elle cherchera quand même des qualités contresexuelles peu développées chez son partenaire. En général, les gens ont un déséquilibre : ils s'identifient à l'excès avec le masculin ou le féminin et sont attirés par l'opposé.

Vous qui vous intéressez à la nature humaine, votre tâche est triple : tout d'abord, essayez d'observer l'*anima* et l'*animus* quand ils se manifestent chez les autres, notamment dans leur vie privée. En faisant attention à leurs comportement et schémas dans cette situation, vous aurez pour une fois accès à leur inconscient. Vous apercevrez des facettes de leur personnalité qu'ils ont refoulées et pourrez utiliser cette découverte à bon escient. Faites particulièrement attention aux personnes hyper-masculines ou hyper-féminines. Sous la surface, vous pouvez être sûr de déceler une *anima* très féminine chez une homme et un *animus* très masculin chez une

femme. Lorsque les gens veulent à tout prix refouler leur côté féminin ou masculin, celui-ci aura tendance à ressortir sous une forme caricaturale.

Par exemple, un homme hyper-masculin sera secrètement obsédé par ses tenues et son apparence. Il s'intéressera beaucoup à l'apparence des autres, y compris celle des hommes, et fera des commentaires cinglants. Richard Nixon a désespérément tenté de projeter une image de macho sur ses collaborateurs, mais il faisait constamment des remarques sur la couleur de leurs costumes et les rideaux de son bureau. L'homme hyper-masculin exprime des avis tranchés sur les voitures, la technologie, la politique qui ne s'appuient pas sur de véritables connaissances. Lorsqu'on le lui fait remarquer, il s'énerve pour se défendre, pique une crise ou bien il boude. Il essaie toujours de contenir ses émotions, mais elles peuvent quand même surgir. Par exemple, sans qu'il en ait l'intention, il peut brusquement devenir très sentimental.

La femme hyper-féminine masque souvent de la colère et de la rancœur vis-à-vis du rôle qu'elle a été forcée d'endosser. Son comportement de séductrice auprès des hommes est en réalité un stratagème pour obtenir du pouvoir, tourmenter, piéger et faire souffrir sa cible. Son côté masculin transparaîtra dans son comportement passif-agressif, ses tentatives pour dominer les autres de manière sournoise. Sous une façade douce et respectueuse, elle peut se montrer assez obstinée et très critique envers les autres. Son obstination toujours contenue se manifeste par un entêtement irrationnel au sujet de broutilles.

Votre seconde mission est d'avoir conscience de votre mécanisme de projection. (Voir la partie suivante pour connaître les types courants de projection.) Les projections jouent un rôle positif dans

votre vie et vous ne pourriez pas les arrêter même si vous le vouliez, car elles sont parfaitement automatiques et inconscientes. Sans ces projections, vous ne feriez pas attention à une autre personne, vous ne seriez pas fasciné par elle, vous ne l'idéaliseriez pas et vous n'en tomberiez pas amoureux. Mais une fois que la relation se développe, il faut avoir la capacité et la présence d'esprit d'interrompre ces projections pour voir l'autre tel qu'il est vraiment. Ainsi, vous vous rendrez compte à quel point vous êtes incompatibles, ou le contraire. Une fois relié à la véritable personne, vous pouvez continuer à l'idéaliser, mais cela s'appuiera sur ses véritables qualités positives. Il se peut aussi que vous trouviez ses défauts charmants. Vous réussirez cela en prenant conscience de vos schémas de fonctionnement et du type de qualités que vous avez tendance à projeter sur les autres.

Cela s'applique également aux relations qui ne sont pas intimes avec des personnes du sexe opposé. Par exemple, au bureau, un collègue critique votre travail ou ajourne la réunion que vous réclamez. Si ce collègue est une personne du sexe opposé, toutes sortes d'émotions surgiront – ressentiment, peur, déception, hostilité –, accompagnées de diverses projections. S'il s'agit d'un collègue du même sexe, il y aura beaucoup moins de réactions. En observant cette dynamique au quotidien, vous serez en mesure de mieux la contrôler et d'entretenir des relations plus fluides avec les personnes du sexe opposé.

Votre troisième tâche est un travail d'introspection, pour voir vos qualités masculines ou féminines refoulées ou sous-développées. Vous apercevrez votre *anima* ou *animus* dans vos relations avec le sexe opposé. L'assurance que vous voulez voir chez un homme, ou l'empathie chez une femme, est quelque chose que vous devez développer en vous, en faisant ressortir cette facette féminine ou

masculine de votre personnalité. En gros, il s'agit d'intégrer dans votre personnalité les traits que vous avez refoulés. Ils ne fonctionneront plus de façon indépendante et automatique, comme si vous étiez possédé. Ils feront désormais partie de votre personnalité courante et les gens seront attirés par l'authenticité que vous dégagez. (Pour plus de détails à ce sujet, reportez-vous à la fin de ce chapitre.)

Enfin, en ce qui concerne les rôles de genres, nous aimons imaginer une progression continue menant à une égalité parfaite et nous nous plaisons à croire que nous ne sommes pas loin d'atteindre cet idéal. Mais il n'en est rien. Si l'on peut voir un progrès certain à un niveau, à un autre niveau, plus profond, on constate une tension croissante et une polarisation entre les deux sexes, comme si les anciens schémas de l'inégalité hommes-femmes exerçaient une influence inconsciente sur nous.

Cette tension peut parfois être ressentie comme une guerre et provient de la distance psychologique croissante entre les genres, dans laquelle le sexe opposé ressemble à un alien, avec des habitudes et des modes de comportement incompréhensibles. Cette distance peut parfois se transformer en hostilité chez certaines personnes. Même si cela se produit chez les hommes comme chez les femmes, l'hostilité est plus grande chez la gent masculine. C'est peut-être lié à l'hostilité latente que beaucoup d'hommes ressentent envers la figure maternelle et l'impression de dépendance et de faiblesse qu'elle provoque inconsciemment. Le sens de la masculinité chez l'homme a souvent une connotation défensive qui révèle des insécurités sous-jacentes. Ces insécurités s'accentuent avec la mutation du rôle des

genres et augmentent la méfiance et l'hostilité entre les hommes et les femmes.

Ce conflit apparent entre les genres n'est que le reflet d'un conflit interne non résolu. Tant que le côté féminin ou masculin est nié, la distance ne fera que s'accroître. Lorsque nous comblons cette distance de l'intérieur, notre attitude vis-à-vis du sexe opposé change. Nous nous sentons plus étroitement liés. Nous pouvons discuter et nous identifier à l'autre comme avec une part de nous-mêmes. La polarité entre les sexes existe encore. C'est toujours à cause d'elle que nous sommes attirés et que nous tombons amoureux, mais désormais, cela inclut également le désir de se rapprocher du féminin ou du masculin. C'est très différent de la polarisation entre les genres dans laquelle la distance et l'hostilité finissent par prendre le dessus de la relation et séparer les personnes un peu plus encore. La connexion interne améliorera grandement la connexion externe. Elle devrait être l'idéal à atteindre.

Les différents types de projection des genres

Même si les variantes sont innombrables, voici les six types de projection des genres les plus courants. Il y a trois façons d'appliquer ce savoir : premièrement, reconnaissez en vous-même la tendance à chacune de ces formes de projection. Cela vous aidera à comprendre quelque chose de profond de votre petite enfance et facilitera le retrait de vos projections sur les autres. Deuxièmement, utilisez cela comme un outil précieux pour avoir accès à l'inconscient des autres, pour voir leur *anima* et *animus* en action.

Et troisièmement, soyez attentif à la façon dont les autres projettent sur vous leurs besoins et fantasmes. N'oubliez pas que,

lorsque vous serez la cible des projections des autres, vous serez tenté de répondre à leur idéalisation, devenir leur fantasme. Vous serez happé par leur excitation et vous voudrez croire que vous être aussi grand, fort et empathique qu'ils l'imaginent. Sans vous en rendre compte, vous jouerez le rôle qu'ils veulent vous voir endosser. Vous deviendrez la figure maternelle ou paternelle qu'il leur faut. Mais inévitablement, cela finira par vous déplaire : vous ne pouvez pas être vous-même, on ne vous apprécie pas pour vos véritables qualités. Mieux vaut connaître cette dynamique avant de vous retrouver piégé.

Le romantique démoniaque. Pour la femme de ce scénario, l'homme qui la fascine – souvent plus âgé et qui a réussi – semble un peu débauché. Il ne peut s'empêcher de courir après les jeunes femmes. Mais c'est aussi un romantique. Quand il est amoureux, il inonde sa partenaire de marques d'attention. Elle décide de le séduire et de devenir l'objet de toutes ses attentions. Elle joue avec ses fantasmes. Comment pourrait-il ne pas se poser avec elle et changer ? Elle profitera de son amour. Pourtant, il n'est pas aussi fort, viril ou romantique qu'elle ne l'imaginait. Il est un peu nombriliste. Elle ne reçoit pas l'attention désirée ou sinon, ça ne dure pas longtemps. Il n'arrive pas à changer et la quitte.

Il s'agit souvent de la projection des femmes qui ont eu une relation intense, voire de séduction, avec leur père. Ces pères s'ennuient souvent avec leur épouse et leur fille semble plus charmante, plus joueuse. Ils se tournent vers leur fille en quête d'inspiration ; la fille devient accro à l'attention de son père et joue le jeu de la petite fille parfaite pour lui. Cela lui procure un sentiment de pouvoir. Durant toute sa vie, elle cherchera à retrouver ce niveau d'attention et le pouvoir qui va avec. Toute association avec la figure

paternelle enclenche le mécanisme de projection et elle invente ou exagère la nature romantique de l'homme.

Jacqueline Kennedy Onassis en est l'archétype. Son père, Jack Bouvier, adorait ses deux filles mais il avait un faible pour Jacqueline. Jack était beau comme un dieu et fringant. C'était un narcissique obsédé par son corps et les beaux vêtements qu'il portait. Il se considérait comme un macho, une tête brûlée, mais sous la façade, il avait des goûts très féminins et il était très immature. C'était un don Juan notoire. Il traitait davantage Jackie comme une copine et maîtresse que comme sa fille. Pour Jackie, il ne pouvait rien faire de mal. D'une façon perverse, elle était fière de sa popularité auprès des femmes. Lors des fréquentes disputes entre son père et sa mère, elle prenait toujours le parti de Jack. Par rapport à ce père amusant, sa mère passait pour prude et stricte.

En passant beaucoup de temps avec lui après le divorce de ses parents, et pensant à lui constamment, Jackie s'est imprégnée de son énergie et de son esprit. Jeune femme, elle s'est intéressée aux hommes plus âgés, puissants, anticonformistes, avec lesquels elle pouvait recréer le rôle qu'elle jouait avec son père : la petite fille en manque de son amour mais aussi un peu allumeuse. Et elle était toujours déçue par les hommes qu'elle avait choisis. John F. Kennedy était celui qui s'approchait le plus de son idéal car, par bien des aspects, il ressemblait à son père, physiquement et intellectuellement. Mais Kennedy ne pouvait pas lui donner toute l'attention qu'elle réclamait. Il était trop occupé avec ses maîtresses. Ce n'était pas vraiment un romantique. Cette relation la frustrait mais elle était piégée dans ce schéma. La preuve, elle épousa plus tard Aristote Onassis, un homme plus âgé, anticonventionnel et puissant, qui

semblait fringant et romantique, mais qui la traitait mal et la trompait à tour de bras.

Dans ce scénario, les femmes sont piégées par l'attention que leur père leur offrait petites. Plus tard, elles doivent sans cesse charmer, inspirer, flirter pour attirer cette attention. Leur *animus* est séducteur, mais avec une nuance agressive et masculine puisqu'elles ont assimilé une grande part de l'énergie paternelle. Mais elles sont en quête perpétuelle d'un homme qui n'existe pas. Si elles en trouvaient un attentif à cent pour cent et incurablement romantique, elles se lasseraient de lui. Il serait perçu comme faible. Ces femmes sont secrètement attirées par le côté démoniaque de l'homme de rêve et par le narcissisme qui l'accompagne. Les femmes piégées dans cette projection finiront par s'aigrir car elles dépensent beaucoup d'énergie à satisfaire le fantasme des hommes et reçoivent si peu en retour. Pour ces femmes, le seul moyen d'en sortir est de comprendre le schéma, d'arrêter de mythifier leur père et de se concentrer sur les dégâts qu'il a causés en leur prêtant une attention inappropriée.

L'insaisissable femme parfaite. Il pense avoir trouvé la femme idéale. Elle lui offrira ce qui lui a manqué dans ses relations précédentes, que ce soit un peu de sauvagerie, du réconfort et de la compassion, ou une étincelle créative. Même s'il a déjà rencontré à plusieurs reprises cette femme parfaite, il imagine toutes sortes d'expériences positives avec elle. Plus il pense à elle, plus il est persuadé qu'il ne peut pas vivre sans elle. Quand il parle de cette femme parfaite, il n'y a pas beaucoup de détails concrets sur ce qui la rend aussi parfaite. S'il réussit à nouer une relation, il déchante rapidement. Elle n'est pas celle qu'il croyait ; elle l'a induit en erreur. Alors il passe à la suivante et projette à nouveau ses fantasmes dessus.

C’est une forme courante de projection masculine. Elle contient tous les éléments que l’homme croit ne jamais avoir obtenus de sa mère, ni d’une autre femme dans sa vie. La compagne idéale hante ses rêves. Elle ne lui apparaît pas sous la forme de quelqu’un qu’il connaît déjà ; c’est le fruit de son imagination – souvent jeune, insaisissable, mais promettant quelque chose de fabuleux. Dans la vraie vie, certains types de femmes auront tendance à provoquer cette projection. En général, elles sont assez difficiles à définir et se conforment à ce que Freud appelait la femme narcissique – indépendante, n’ayant pas besoin d’un homme ou de quiconque pour la compléter. Son cœur est un peu froid, elle représente un écran sur lequel les hommes peuvent projeter ce qu’ils veulent. Autrement, elle semble être un électron libre, remplie d’énergie créative mais sans véritablement connaître sa propre identité. Pour les hommes, c’est une muse, l’étincelle qui va enflammer leur imagination, un appât pour libérer leur esprit rigide.

Les hommes enclins à cette projection ont souvent eu une mère qui n’était pas totalement présente pour eux. Peut-être qu’elle s’attendait à ce que son fils lui offre, *à elle*, l’attention et la validation que son mari ne lui donnait pas. En raison de ce renversement de situation, quand le garçon devient adulte, il ressent un grand vide à l’intérieur qu’il veut sans cesse combler. Il n’arrive pas à verbaliser précisément ce qu’il veut ou ce qui lui manque, d’où l’imprécision de ses fantasmes. Il passera sa vie à chercher ce visage insaisissable sans jamais se contenter d’une femme en chair et en os. C’est toujours la suivante qui sera parfaite. S’il craque pour une femme de type narcissique, il reproduira le problème qu’il a connu avec sa mère : tomber amoureux d’une femme qui ne pourra pas le satisfaire. Son *anima* est un peu rêveuse, introspective et maussade. C’est le comportement qu’il a tendance à avoir quand il est amoureux.

Les hommes qui appartiennent à ce type doivent reconnaître la nature de leur schéma. Ce dont ils ont vraiment besoin, c'est de trouver une vraie femme et d'interagir avec elle, d'accepter ses inévitables défauts et de donner plus de leur personne. Souvent, ces hommes préfèrent courir après leurs fantasmes car, dans ce cas, ce sont eux qui maîtrisent la situation et ils peuvent partir dès que la réalité prend le dessus. Pour briser le schéma, ces hommes doivent renoncer à une partie de leur contrôle. Concernant leur besoin de trouver une muse, ils doivent apprendre à chercher l'inspiration en eux, à faire davantage ressortir leur *anima*. Ils sont trop éloignés de leur esprit féminin et doivent assouplir leur mode de pensée. En se départant du côté sauvage de la femme de leurs rêves, ils pourront entretenir de meilleures relations avec les vraies femmes qui font partie de leur vie.

L'adorable rebelle. Pour la femme attirée par ce type d'homme, celui qui l'intrigue a un vrai problème avec l'autorité. C'est un anticonformiste. Contrairement au romantique démoniaque, cet homme est souvent jeune et n'a pas vraiment connu le succès. Il ne fait pas partie du cercle de connaissances de cette femme. Entretenir une relation avec lui est un peu tabou – son père n'approuverait pas, pas plus sans doute que ses amis et collègues. Mais si une relation se noue, elle découvrira une autre facette de cet homme. Il n'arrive pas à garder un bon emploi, non pas parce qu'il est rebelle, mais parce qu'il est paresseux et inefficace. Malgré ses tatouages et sa tête rasée, il est relativement conventionnel, dominateur et dans le contrôle. La relation ne tiendra pas, mais le fantasme restera.

La femme qui projette cela a souvent eu un père fort, un patriarche distant et strict. Le père représente l'ordre, les règles et les conventions. Il a souvent critiqué sa fille – qui n'était jamais assez

bien, ni assez jolie, ni assez intelligente. Elle a intériorisé cette voix critique qu'elle entend tout le temps dans sa tête. Adolescente, elle rêvait de se rebeller et de s'affirmer par rapport au contrôle de son père, mais trop souvent, elle était réduite à jouer le rôle de la fille obéissante et respectueuse. Son désir de rébellion a été refoulé dans un *animus* rageur et rancunier. Au lieu de cultiver son esprit de rébellion, elle cherche à l'extérioriser sous la forme du compagnon rebelle. Si elle sent, d'après son apparence, qu'un homme pourrait être comme cela, elle projettera dessus des fantasmes lourds et sexuels. Parfois, elle choisit un compagnon relativement jeune car cela le rend moins menaçant, moins patriarcal. Mais à cause de la jeunesse et de l'immaturité de cet homme, une relation stable est quasiment impossible, et elle fera ressortir son côté colérique au fur et à mesure qu'elle déchante.

Quand une femme reconnaît qu'elle est sujette à cette projection, elle doit accepter un fait tout simple : ce qu'elle souhaite réellement est de développer son indépendance, le pouvoir de désobéir et de s'affirmer. Il n'est jamais trop tard pour le faire, mais ces qualités doivent être développées progressivement, par des défis quotidiens dans lesquels elle s'entraîne à dire non, à briser des règles, etc. En s'affirmant davantage, elle pourra avoir des relations plus équilibrées et satisfaisantes.

La femme déchue. Pour l'homme en question, la femme qui le fascine semble différente de celles qu'il a connues. Peut-être qu'elle est issue d'une autre culture, d'un autre milieu. Peut-être qu'elle n'est pas aussi instruite que lui. Il y a peut-être quelque chose de suspect dans son caractère, dans son passé ; elle a moins de retenue physique que la plupart des femmes. Il la trouve truculente à certains égards. Elle semble avoir besoin de protection, d'éducation, d'argent. C'est lui

qui va la secourir et l'élever, mais plus il s'approche d'elle, moins les choses se passent comme prévu.

Dans le premier volume d'*À la recherche du temps perdu* de Marcel Proust, *Du côté de chez Swann*, le protagoniste, Charles Swann – inspiré d'un personnage réel –, est un esthète, grand amateur d'art. C'est également un don Juan terrifié à l'idée de s'engager dans une relation. Il a séduit de nombreuses femmes de son milieu, mais il rencontre Odette, qui n'évolue pas dans le même cercle. Elle manque d'éducation, elle est un peu vulgaire, et certains la qualifieraient de michetonneuse. Elle l'intrigue. Un jour, alors qu'il observe une reproduction d'une fresque de Botticelli, il trouve qu'elle ressemble à la femme de la scène biblique. Il est désormais fasciné et commence à l'idéaliser. Odette a dû avoir la vie dure et mérite mieux. Malgré sa crainte de s'engager, il l'épouse et parfait son éducation. Il ne se rend pas compte qu'elle ne ressemble pas du tout à la femme de ses rêves. Elle est très maligne et volontaire, bien plus forte que lui. Elle finira par faire de lui un esclave passif et continuera de fricoter avec des hommes et des femmes.

Les hommes de ce type ont souvent eu une figure maternelle forte dans leur enfance. Ils sont devenus des garçons sages et obéissants, excellents élèves à l'école. Consciemment, ils sont attirés par les femmes ayant reçu une bonne éducation, qui semblent bonnes et parfaites, mais inconsciemment, ils sont attirés par les femmes imparfaites, mauvaises, de nature douteuse. Ils désirent secrètement l'opposé d'eux-mêmes. C'est le scindement classique de la mère/pute : ils veulent la figure maternelle pour épouse mais ressentent une forte attirance physique pour la prostituée, la femme déchue, celle qui aime montrer son corps. Ils ont refoulé le côté ludique, sensuel et terrien du caractère qu'ils avaient étant enfants.

Ils sont bien trop rigides et civilisés. Leur seule façon de s'identifier à ces qualités est par la femme qui semble si différente d'eux. Comme Swann, ils trouvent un moyen de l'idéaliser par une référence intellectuelle qui n'a rien à voir avec la réalité. Ils projettent sur cette femme leur faiblesse et leur vulnérabilité. Ils se disent qu'ils doivent l'aider, la protéger, mais ce qui les attire réellement, c'est le danger et les plaisirs coquins qu'elle semble promettre. En sous-estimant la force de ces femmes, ils finissent généralement par être leurs pions. Leur *anima* est passive et masochiste.

Les hommes qui s'engagent dans ce genre de projection doivent développer le côté anticonformiste de leur personnalité. Ils doivent sortir de leur zone de confort et essayer de nouvelles expériences. Ils ont besoin de défis, d'un peu de danger pour les aider à se lâcher. Peut-être faudrait-il qu'ils prennent plus de risques dans leur travail. Ils doivent aussi développer le côté plus physique et sensuel de leur personnalité. N'ayant plus à obtenir ce qu'ils désirent en cherchant une femme déchue, ils peuvent commencer à satisfaire leurs besoins avec n'importe quel type de femme sans attendre passivement qu'elle les égare mais en prenant l'initiative de leurs propres plaisirs coupables.

L'homme supérieur. Il a l'air brillant, doué, fort, équilibré. Il rayonne d'assurance et de pouvoir. C'est un homme d'affaires puissant, un professeur, un artiste, un gourou. Même s'il est plus âgé et peu séduisant physiquement, son assurance lui donne une aura attirante. Pour la femme attirée par ce type d'homme, leur relation lui donnerait un sentiment indirect de force et de supériorité.

Dans le roman *Middlemarch* (1872) de George Eliot, le personnage principal, Dorothea Brooke, est une orpheline de dix-neuf ans recueillie par son oncle aisé. Dorothea est une belle jeune femme

désirable, parfaite pour le mariage. Un jeune homme du coin, sir James Chettam, lui fait une cour assidue, mais un soir, elle rencontre Edward Causabon, un propriétaire terrien fortuné et plus âgé qui a consacré sa vie aux activités érudites et qui l'intrigue. Elle s'intéresse à lui et l'homme la courtise, au grand désespoir de sa sœur et de son oncle. Ils le trouvent moche, avec des grains de beauté sur le visage et un teint pâlot. Il mange bruyamment et parle peu. Mais pour Dorothea, son visage a beaucoup de qualités spirituelles. Il est trop supérieur aux autres pour se soucier de l'étiquette. Il parle peu parce que personne ne le comprendrait. Se marier avec lui serait comme épouser Pascal ou Kant. Elle souhaite apprendre le grec et le latin pour l'aider à terminer son chef-d'œuvre, *La Clé de toutes les mythologies*. Il l'aidera à s'instruire et à s'élever. Il sera le père qui lui manquait inconsciemment. Ce n'est qu'une fois mariée qu'elle découvre la vérité – il est mort au fond de lui, tout entier dans le contrôle. Il la considère comme sa secrétaire magnifiée. Dorothea est piégée dans un mariage sans amour.

Même si les détails d'une telle relation seraient différents à l'heure actuelle, ce genre de projection est très fréquent chez les femmes. Elle provient de leur sentiment d'infériorité. Dans ce cas, la femme a intériorisé les voix de son père et d'autres personnes qui l'ont critiquée, qui ont rabaissé son amour-propre en lui rappelant qui elle est et comment elle devrait se comporter. Sans avoir développé sa force et son assurance, elle aura tendance à rechercher ces qualités chez les hommes et en exagérera toute trace. Beaucoup d'hommes qui s'intéressent à elle sentent son manque d'amour-propre et trouvent ça charmant. Ils apprécient l'adoration que leur porte leur femme, souvent plus jeune qu'eux, qu'ils peuvent dominer et contrôler. Le cas classique serait le professeur qui séduit son élève. Mais puisque ces hommes sont rarement aussi brillants, intelligents et

assurés qu'elle ne l'imagine, soit la femme est déçue, soit elle se renferme dans sa faible estime d'elle-même, se prêtant aux manipulations de l'homme et se blâmant pour le moindre problème.

Ce genre de femme devrait se rendre compte que la source de son insécurité provient des opinions critiques des autres, qu'elle a acceptées et intériorisées, et non d'un réel manque d'intelligence ou de valeur. Elle doit activement chercher à développer son assurance et à s'affirmer par des actes – lancer un projet, monter une affaire, maîtriser un art. Avec les hommes, elle doit se considérer comme leur égale, potentiellement aussi forte et créative qu'eux, voire davantage. En ayant véritablement confiance en elle, elle pourra estimer la vraie valeur et la personnalité des hommes qu'elle rencontre.

L'adoratrice. Lui a une passion, de l'ambition, mais la vie n'est pas tendre avec lui. C'est un monde dur, implacable dehors, et il n'est pas facile d'y trouver du réconfort. Il a l'impression qu'il lui manque quelque chose. Puis il rencontre une femme qui est attentive à lui, chaleureuse, attirante. Elle semble l'admirer. Il se sent attiré par elle, par son énergie. Voilà une femme qui va le compléter, le réconforter. Mais quand la relation s'installe, elle ne semble plus aussi gentille et attentive. C'est sûr, elle ne l'admire plus. Il en conclut qu'elle l'a déçu ou qu'elle a changé. Cette trahison le met en colère.

Chez l'homme, ce genre de projection provient généralement d'un type de relation particulier avec la mère – elle adore son fils et lui porte toute son attention. C'est peut-être pour compenser le fait de ne jamais vraiment obtenir ce qu'elle veut de son mari. Elle développe chez son enfant de l'assurance et le petit devient accro à l'attention que sa mère lui porte, réclame sa présence chaleureuse et enveloppante, ce qu'elle lui offre volontiers.

En grandissant, il devient assez ambitieux, essayant toujours de satisfaire les attentes de sa mère. Il se donne à fond. Il choisit un certain type de femme et la place subtilement dans le rôle de la mère – pour qu'elle le réconforte, l'adore et gonfle son égo. Il arrive souvent que la femme comprenne comment il l'a manipulée pour lui faire endosser ce rôle et cela ne lui plaira pas. Elle cessera de le réconforter, de le respecter. Il l'accusera d'avoir changé mais, en réalité, c'est lui qui projette des qualités qui ne sont jamais vraiment là et essaie de la rendre conforme à ses attentes. La rupture qui s'ensuivra sera douloureuse pour l'homme car il a investi beaucoup d'énergie depuis sa tendre enfance et il aura l'impression de se faire abandonner par la figure maternelle. Même s'il réussit à faire endosser le rôle à sa femme, il ne sera pas satisfait de dépendre autant d'elle, les mêmes dépendance et ambivalence qu'il avait avec sa mère. Il peut saborder la relation ou partir. Son *anima* est par certains côtés cinglante et récriminante, toujours prête à se plaindre et à blâmer.

L'homme dans cet exemple doit comprendre le schéma de ces relations. Il doit comprendre qu'il a besoin de développer de l'intérieur plus de qualités maternelles qu'il projette sur les femmes. Il doit comprendre que la nature de son ambition provient de son désir de plaire à sa mère et de répondre à ses attentes. Il a tendance à être trop exigeant envers lui-même. Il doit apprendre à se réconforter et s'apaiser, à lâcher prise de temps en temps et à être satisfait de ce qu'il accomplit. Il doit être capable de prendre soin de lui. Tout cela améliorera grandement ses relations avec les femmes. Il faut qu'il donne davantage au lieu d'attendre d'être chouchouté et adoré. Il s'attachera à une femme telle qu'elle est et, au bout du compte, elle aura peut-être inconsciemment envie de lui fournir davantage du bien-être dont il a besoin sans être forcée de le faire.

L’homme/la femme originel(le)

Nous connaissons à une certaine période de notre vie ce qu’on appelle communément la crise de la quarantaine. Notre travail est devenu mécanique, sans âme. Nos relations intimes ont perdu leur fougue et leur esprit. On veut du changement, et on le cherche à travers une nouvelle carrière ou relation de couple, une nouvelle expérience ou même une prise de risque. Ce changement peut être un choc thérapeutique à court terme, mais la source du problème reste inchangée. Le mal-être reviendra forcément.

Étudions ce phénomène sous un autre angle : une crise d’identité. Enfants, notre conscience de nous-mêmes était fluide. On absorbait l’énergie dégagée par n’importe qui et n’importe quoi. On ressentait une vaste gamme d’émotions et on était ouverts aux expériences. Mais à l’adolescence, il a fallu qu’on se construise une conscience sociale, cohérente, qui nous permettait d’intégrer un groupe. Pour cela, il a fallu dompter notre grande liberté d’esprit. Et ce domptage passait en grande partie par le rôle des genres. On a dû refouler les parts masculines ou féminines de notre personnalité pour ressentir et présenter un moi plus cohérent.

Jeunes adultes, on a sans cesse adapté notre identité pour s’intégrer, et cela continue encore car l’on prend un certain plaisir à forger notre identité. On sent qu’on peut prendre plusieurs directions dans la vie, et ces possibilités nous enchantent. Mais au fil du temps, notre rôle de genre se fige et l’on a l’impression qu’on a perdu un élément essentiel, qu’on est presque un étranger par rapport à ce qu’on était dans notre jeunesse. Notre énergie créative s’est tarie. Évidemment, on cherche à l’extérieur la source de cette crise, mais cela vient de l’intérieur. On est devenus déséquilibrés, trop identifiés à notre rôle et au masque que l’on présente aux autres. Notre nature

originelle incluait bien plus de qualités de nos parents et de traits du sexe opposé qui font génétiquement partie de nous. À un moment donné, on se rebelle de l'intérieur contre la perte de cette part essentielle de nous-mêmes.

Dans les cultures primitives du monde, la personne la plus sage de la tribu était le chaman, le soigneur qui pouvait communiquer avec le monde des esprits. L'homme chaman avait en lui une femme ou épouse qu'il écoutait attentivement et qui le guidait. À l'inverse, la femme chamane disposait d'un mari intérieur. Le pouvoir des chamans venait de la profondeur de leur communication avec ce personnage intérieur qui était considéré comme un homme ou une femme réel(le). Le personnage du chaman reflète une profonde vérité psychologique à laquelle nos tout premiers ancêtres avaient accès. En réalité, dans les mythes de nombreuses cultures anciennes – perse, hébraïque, grecque, égyptienne –, l'humain originel était à la fois homme et femme. Cela l'aurait rendu si puissant que les dieux prirent peur et le séparèrent en deux moitiés.

Quelle leçon tirer de tout cela ? Le retour à votre nature originelle contient un pouvoir élémentaire. Avant de développer plus d'affinités avec votre côté masculin ou féminin, vous allez libérer l'énergie refoulée en vous. Votre esprit va retrouver sa fluidité naturelle. Vous allez mieux comprendre le sexe opposé et, en vous débarrassant de la défensive que vous adoptez par rapport à votre rôle de genre, vous vous sentirez plus assuré. Ce retour demande de jouer avec des modes de pensée et d'action qui sont plus masculins ou féminins, selon votre déséquilibre. Mais avant de détailler le processus, il faut d'abord accepter un préjugé humain profondément ancré sur ce qui est masculin et féminin.

Pendant des millénaires, ce sont les hommes qui ont largement défini les rôles de l'homme et de la femme, et qui leur imposaient des jugements de valeur. Les modes de pensée féminins étaient associées à l'irrationnel, et les modes d'action des femmes étaient considérés faibles et inférieurs. On a peut-être progressé de l'extérieur en termes d'inégalités hommes-femmes, mais au fond de nous, ces idées reçues sont encore profondément enracinées. Le mode de pensée des hommes est toujours estimé supérieur et la féminité est encore vécue comme une faiblesse. Beaucoup de femmes ont intériorisé ces jugements. Pour elles, l'égalité signifie pouvoir être aussi dures et agressives que les hommes. Mais ce qui serait réellement nécessaire dans le monde actuel serait de considérer comme totalement égaux le potentiel de raisonnement et la force d'action de l'homme et de la femme, mais d'une manière différente.

Admettons qu'il y ait un mode féminin et masculin lorsqu'il s'agit de raisonner, d'agir, d'apprendre par l'expérience et d'entretenir des relations avec les autres. Ces modes se reflètent dans le comportement des hommes et des femmes depuis des millénaires. Certains sont associés à des différences physiologiques, d'autres sont principalement culturels. Certes, il y a des hommes qui ont un style plus féminin et des femmes qui ont un mode plus masculin, mais chez la plupart d'entre nous, il y a un déséquilibre d'un côté ou de l'autre. Il faut que l'on s'ouvre à l'opposé. On ne risque que de perdre notre rigidité.

Les modes de pensée masculin et féminin. Le mode de pensée de l'homme tend à se concentrer sur ce qui sépare les phénomènes les uns des autres et à les catégoriser. Il cherche les contrastes entre les choses pour mieux les étiqueter. Il veut démonter les choses, comme une machine, et analyser les divers composants qui forment

l'ensemble. Le processus de réflexion est linéaire, découvrant les séries d'étapes qui forment quelque chose. Il préfère observer les choses de l'extérieur, avec un détachement émotionnel. Le mode de pensée masculin a tendance à favoriser la spécialisation, à creuser un sujet précis. Il éprouve du plaisir à découvrir l'ordre des phénomènes. Il aime construire des structures élaborées, que ce soit un livre ou une entreprise.

Le mode de pensée des femmes s'oriente différemment. Il se concentre sur l'ensemble, la façon dont les composants sont connectés les uns aux autres, la *Gestalt* générale. En observant un groupe de personnes, il cherche à voir le lien entre elles. Au lieu de geler les phénomènes dans le temps pour les examiner, il s'attache au processus biologique, la façon dont les choses poussent les unes dans les autres. En essayant de résoudre un puzzle, le mode féminin préférera méditer sur plusieurs aspects, absorber les schémas et laisser les réponses ou solutions venir en temps et en heure, comme s'il fallait les laisser mijoter. Ce mode de pensée conduit à des aperceptions quand les connexions cachées entre les choses deviennent soudainement visibles au cours de flashs d'intuition. À l'opposé de la spécialisation, il est plus intéressé par le lien entre les différents domaines et formes de savoir. En étudiant une autre culture par exemple, il voudra s'en approcher, comprendre comment elle est vécue de l'intérieur. Il est plus sensible aux informations provenant des sens, non simplement d'un raisonnement abstrait.

Pendant trop longtemps, le mode masculin a été considéré comme plus logique et scientifique, mais cela ne reflète pas la réalité. Tous les plus grands scientifiques de l'Histoire ont montré un mélange puissant de modes masculin et féminin. Les plus grandes découvertes de Louis Pasteur sont venues de sa capacité à ouvrir son esprit à

autant d'explications que possible, à les laisser mijoter pour apercevoir les connexions entre des phénomènes divers. Einstein a attribué toutes ses grandes découvertes à ses intuitions, où de longues heures de réflexion débouchaient soudain sur des relations entre divers faits. L'anthropologue Margaret Mead a utilisé les derniers modèles abstraits de son temps pour analyser rigoureusement les cultures indigènes, mais elle a complété cela en s'immergeant pendant des mois dans leur quotidien pour se faire une idée de l'intérieur.

Dans le monde des affaires, Warren Buffett est l'exemple type d'une personne qui mélange deux modes. Lorsqu'il envisage de racheter une société, il décompose ses éléments constitutifs et procède à des analyses statistiques rigoureuses, mais il essaie aussi d'avoir une idée de la *Gestalt* générale de l'entreprise, comment les employés s'entendent, l'esprit de corps instillé par le grand patron – beaucoup de choses intangibles qu'ignorent la plupart des hommes d'affaires. Il observe la société à la fois du dedans et du dehors.

Presque tout le monde penchera plus vers un mode de réflexion en particulier. Le mieux, c'est de créer un équilibre en vous penchant davantage dans l'autre sens. Si vous penchez déjà du côté masculin, essayez d'élargir les champs que vous considérez et trouvez des liens entre les différentes formes de savoir. En cherchant des solutions, vous aimeriez réfléchir à plus de possibilités, avoir davantage de temps pour délibérer, permettre des associations plus libres. Il faut prendre au sérieux les intuitions que vous avez après ces délibérations et ne pas négliger la valeur des émotions quand vous réfléchissez. Sans excitation ni inspiration, votre réflexion peut devenir moribonde.

Si vous penchez davantage du côté féminin, vous devez être capable de vous concentrer sur des problèmes spécifiques et de les creuser, tout en maîtrisant votre pulsion d'élargir votre recherche et de faire plusieurs choses à la fois. Vous devez éprouver du plaisir à fouiller un aspect d'un problème. Remonter la chaîne de causalité et la peaufiner sans cesse donnera de la profondeur à votre réflexion. Vous avez tendance à considérer la structure et l'ordre comme des histoires ennuyeuses et accordez une plus grande importance à l'expression d'une idée et au fait de vous sentir inspiré par elle. À la place, vous devez détourner ce plaisir en prêtant plus d'attention à la structure d'un livre, d'un argumentaire ou d'un projet. Être créatif et avoir une structure claire donnera à votre matière le pouvoir d'influencer les autres. Parfois, il faut prendre une plus grande distance émotionnelle pour comprendre un problème et vous devez vous efforcer à la prendre.

Les modes d'action masculin et féminin. En passant à l'action, la tendance masculine est d'avancer, explorer le problème, attaquer et vaincre. Si un obstacle se dresse sur le chemin, le masculin essaiera de passer en force, un souhait très bien résumé par l'ancien chef militaire Hannibal : « Nous trouverons un chemin… ou nous en créerons un. » Être offensif et prendre des risques procure du plaisir. Le masculin préfère maintenir son indépendance et garder une marge de manœuvre.

Confronté à un problème ou face à la nécessité d'agir, le mode féminin préfère se reculer dans un premier temps et étudier les options. Il va chercher des moyens pour éviter les conflits, apaiser les relations et gagner sans avoir à batailler. Parfois, la meilleure action est l'inaction : on laisse la dynamique faire pour mieux la

comprendre ; on laisse l'ennemi se tirer une balle dans le pied par ses actes agressifs.

C'était le style de la reine Élisabeth I^re^, dont la stratégie était d'attendre pour voir : confrontée à une imminente invasion par la vaste armada espagnole, elle décida de ne pas adopter de stratégie avant de savoir précisément quand l'armada serait lancée et de connaître les conditions climatiques, cherchant à freiner son avancée et à laisser le mauvais temps faire son œuvre, le tout en évitant beaucoup de pertes humaines. Au lieu d'attaquer, le style féminin installe des pièges pour l'ennemi. L'indépendance n'est pas une valeur essentielle dans l'action ; en réalité, mieux vaut se concentrer sur les relations interdépendantes et voir comment une action pourrait nuire à un allié et ricocher sur une alliance.

En Occident, ce style de stratagèmes et d'action féminin est toujours jugé faible, timide, contrairement à d'autres cultures. Pour les stratèges chinois, *wu-wei* (ou l'inaction) est souvent une preuve de sagesse et l'action agressive est un signe de bêtise parce qu'elle réduit les choix. En réalité, il y a une force incroyable dans ce style féminin : patience, résilience et souplesse. Pour le célèbre samouraï Miyamoto Musashi, la capacité de reculer et d'attendre, de laisser l'adversaire se fatiguer moralement avant de contre-attaquer, était la clé de la réussite.

Pour les personnes qui ont une tendance masculine agressive, un meilleur équilibre pourrait être atteint si vous appreniez à prendre du recul avant d'agir. Il vaut parfois mieux attendre et voir ce qui va se passer, ou même ne pas répondre du tout. Agir sans réfléchir indique une faiblesse et un manque de sang-froid. Pour un meilleur équilibre, essayez toujours d'analyser l'interdépendance des relations que vous avez avec les autres et comment chaque groupe ou individu sera

touché par l'un de vos actes. Si vous stagnez dans votre carrière, apprenez à prendre du recul et à réfléchir à qui vous êtes, à vos besoins, à vos forces et faiblesses ainsi qu'à vos véritables intérêts avant de prendre des décisions importantes. Cela pourrait durer des semaines, voire des mois, d'introspection. Certains leaders de l'Histoire ont profité de leur temps d'incarcération pour peaufiner leurs grandes idées. Et comme le dit le vieil adage, c'est reculer pour mieux sauter.

Pour les personnes qui ont un style plutôt féminin, mieux vaut vous habituer à divers degrés de conflits et de confrontations pour que tout évitement soit stratégique et non dicté par la peur. Il faut avancer progressivement, confronter les gens dans des situations quotidiennes avant de gérer des conflits plus vastes. Perdez l'habitude de considérer comment se sent l'autre personne ; il y a parfois des gens mauvais qui méritent d'être contrariés et leur montrer de l'empathie ne fait que les renforcer. Apprenez à ne pas craindre de dire non et de refuser des choses aux autres. Parfois, quand vous essayez d'apaiser les choses, ce n'est pas par empathie ou stratégie, mais par l'aversion de déplaire aux autres. On vous a appris à être accommodant, mais vous devez vous défaire de cette pulsion. Reconnectez-vous à l'esprit d'aventurier audacieux que vous aviez et élargissez vos options stratégiques à la fois en termes d'attaque et de défense. Parfois, on réfléchit trop aux choses et on trouve trop d'options. Agir pour agir peut être thérapeutique et une action agressive peut déstabiliser vos adversaires.

Les modes d'affirmation et d'apprentissage masculin et féminin. Ainsi que plusieurs études l'ont démontré, quand les hommes commettent une erreur, ils ont tendance à regarder vers l'extérieur et à trouver des gens ou des circonstances à blâmer. L'égo

masculin est profondément ancré à sa réussite. Les hommes n'aiment pas se remettre en question en cas d'échec. C'est pour cela qu'ils ont du mal à apprendre de leurs erreurs. À l'inverse, les hommes ont tendance à se sentir entièrement responsables en cas de réussite. Cela les empêchera de reconnaître le facteur chance et les contributions de tiers, ce qui alimentera leur tendance mégalo (voir le chapitre 11 pour des détails complémentaires). De même, si le moindre problème se présente, le mode masculin tente de le résoudre tout seul, sans demander d'aide, ce qui serait admettre une défaillance. En général, les hommes surestiment leurs capacités et montrent une certaine assurance dans leurs compétences généralement injustifiée dans la réalité.

Chez les femmes, c'est l'inverse : en cas d'échec, elles ont tendance à se blâmer et à faire leur introspection. En cas de succès, elles tendent davantage à prendre en considération la contribution des autres. Elles demandent facilement de l'aide et ne considèrent pas cela comme un signe d'incompétence de leur part. Généralement, elles sous-estiment leurs capacités et sont moins sujettes à l'excès de confiance qui attise souvent les hommes.

Pour les personnes au style masculin, quand il s'agit d'apprendre et de s'améliorer, mieux vaut inverser les choses – se remettre en question en cas d'échec et regarder plus loin que soi en cas de réussite. Vous pourrez profiter de vos expériences en arrêtant de croire que votre égo est étroitement lié à la réussite de chaque action que vous menez ou décision que vous prenez. Essayez d'en faire une nouvelle habitude. N'ayez pas peur de demander de l'aide ou des retours, et faites-en aussi une nouvelle habitude. La faiblesse vient de l'incapacité de poser des questions et d'apprendre. Revoyez à la baisse l'opinion que vous avez de vous-même. Vous n'êtes pas aussi génial

ou doué que vous le pensez. Cela vous motivera à vous améliorer *réellement*.

Les personnes au style féminin ont tendance à s'auto-flageller après un échec ou une erreur. L'introspection peut aller trop loin. Il en est de même pour l'attribution du succès aux autres. Les femmes souffrent plus que les hommes d'une faible estime de soi, ce qui n'est pas naturel mais acquis. Elles ont souvent intériorisé les voix critiques des autres. Jung les appelait les *voix animus* : tous les hommes qui, durant des années, ont jugé les femmes sur leur physique et leur intelligence. Éliminez ces voix à chaque fois que vous en entendez une. Puisque les échecs et les critiques peuvent vous toucher très profondément, vous pourriez avoir peur d'essayer autre chose, ce qui réduit vos possibilités d'apprendre. Il faut adopter une assurance plus masculine sans la bêtise qui l'accompagne. Au quotidien, essayez de minimiser ou d'abandonner carrément vos réactions émotionnelles face aux événements et prenez du recul. Apprenez à ne pas prendre les choses personnellement.

Les modes masculin et féminin face aux autres et au leadership. Comme dans un groupe de chimpanzés, le style masculin est d'exiger un mâle dominant et soit d'aspirer à endosser ce rôle, soit de gagner du pouvoir en étant son plus fidèle partisan. Les chefs désignent plusieurs adjoints pour faire leurs tâches. Les hommes forment des hiérarchies et punissent ceux qui dérapent. Ils sont très conscients de leur statut et de leur place au sein du groupe. Les chefs instillent un peu de crainte pour conserver la cohésion du groupe. Le style masculin de leadership est d'identifier des objectifs clairs et de les atteindre. Ce sont les résultats qui comptent, pas la manière dont ils sont atteints.

Le mode féminin cherche davantage à conserver l'esprit de groupe et des bonnes relations, sans faire de réelles différences entre les individus. Il est plus empathique, il prend en compte les sentiments de tous les membres et essaie de les impliquer davantage dans la prise de décision. Certes, les résultats sont importants, mais tout comme la façon dont ils sont obtenus.

Pour les personnes qui ont un style masculin, il est important d'élargir votre concept de leadership. En réfléchissant mieux aux individus dans l'équipe et en formant une stratégie pour les impliquer davantage, vous obtiendrez des résultats supérieurs et développerez l'énergie et la créativité du groupe. Des études ont montré que les garçons étaient aussi empathiques que les filles, très à l'écoute des émotions de leur mère, par exemple. Mais cette empathie s'évapore lentement quand les hommes développent leur assurance. Pourtant, de grands hommes de l'Histoire ont réussi à conserver, voire développer leur empathie. Sir Ernest Henry Shackleton (voir le chapitre 2) n'était pas moins homme parce qu'il se souciait constamment des émotions de tous les hommes sous sa responsabilité – il était simplement un leader plus fort, plus efficace. On pourrait en dire de même d'Abraham Lincoln.

Pour les personnes au style féminin, n'ayez pas peur d'assumer un rôle de leader fort, notamment en période de crise. Prendre en compte les sentiments des uns et des autres et incorporer les idées de trop de gens finira par vous affaiblir, vous et vos projets. Même si les femmes font généralement preuve d'une meilleure capacité d'écoute, il faut parfois savoir quand arrêter d'écouter et suivre le plan que vous avez adopté. Une fois que vous avez identifié les imbéciles, les incompétents et les hyper-égoïstes du groupe, mieux vaut les licencier et même éprouver une certaine satisfaction en vous débarrassant de

ceux qui tirent le groupe vers le bas. Instiller un peu de crainte chez vos lieutenants n'est pas toujours une mauvaise idée.

Enfin, voyez les choses ainsi : il est dans notre nature de vouloir nous rapprocher de ce qui est féminin ou masculin sous forme d'attirance pour une autre personne. Mais si nous sommes malins, nous comprenons que nous sommes obligés de le faire aussi intérieurement. Pendant des siècles, les hommes ont considéré les femmes comme des muses, une source d'inspiration. En réalité, la muse pour les deux sexes est à l'intérieur de soi. Vous rapprocher de votre *anima* ou *animus* vous rapprochera de votre inconscient qui contient des trésors de création inexploités. La fascination que vous ressentez pour le côté féminin ou masculin chez les autres, vous la ressentirez pour votre travail, votre processus de réflexion et la vie en général. Comme pour un chaman, cette épouse intérieure ou cet époux intérieur devient la source de pouvoirs mystérieux.

> Le plus beau chez un homme viril, c'est un brin de féminité ; le plus beau chez une femme féminine, c'est un peu de masculinité.
>
> *Susan Sontag*

13

Avancez en donnant du sens à votre vie

La loi du désœuvrement

Contrairement aux animaux dont l'instinct leur évite les dangers, nous, êtres humains, devons compter sur nos décisions conscientes. Nous faisons de notre mieux en ce qui concerne notre carrière et les inévitables déconvenues de l'existence, mais au fond de nous, nous sentons manquer de sens, partir à droite et à gauche en fonction de notre humeur et des avis des autres. Comment en est-on arrivés à ce poste, à cet endroit ? En se laissant pousser par le vent, on peut atterrir dans une impasse. Le moyen d'éviter cela est de donner du sens à notre vie, de découvrir notre vocation et d'utiliser cette connaissance pour prendre des décisions. On se connaît bien, on connaît nos goûts, nos tendances. On se fait confiance, sachant quelles batailles et déviations éviter. Même nos moments de doute, nos échecs ont un objectif – nous endurcir. Avec une telle énergie et une telle destination, nos actions ont une force irrésistible.

La Voix

Martin Luther King Jr. (1929-1968) connut une enfance agréable et insouciante dans un quartier noir de la classe moyenne d'Atlanta, en Géorgie. Son père, Martin Sr., était le pasteur de l'église baptiste Ebenezer à Atlanta. Les King étaient donc relativement aisés. Ses parents étaient aimants et dévoués à leurs enfants. La vie de famille était stable et confortable. Grand-mère King, qui chouchoutait le petit Martin, vivait également chez eux. Il avait un vaste réseau d'amis. Il avait vécu quelques expériences racistes en dehors de son quartier, mais cela ne l'avait pas traumatisé. Martin Jr. était extrêmement sensible aux sentiments des personnes de son entourage. En grandissant, il ressentit chez son père quelque chose qui commença à le stresser et le gêner.

Le père imposait une discipline stricte à ses trois enfants, qui étaient obligés de bien se comporter. Dès que le petit Martin faisait une bêtise, il avait droit à des coups de fouet. Son père lui disait que c'était le seul moyen de faire de lui un homme. Les coups de fouet continuèrent jusqu'à ses quinze ans. Un jour, son père le surprit en train de danser avec une fille à un bal organisé par une église. Il gronda son fils devant ses amis avec une telle véhémence que Martin Jr. ne voulut plus jamais déplaire à son père. Quoi qu'il en soit, cette discipline de fer n'était pas empreinte de méchanceté. L'affection de Martin Sr. pour son fils était si sincère et palpable que le jeune garçon ne pouvait que ressentir de la culpabilité quand il le décevait.

Ces sentiments de culpabilité stressaient le jeune Martin à cause des espoirs que son père avait fondés sur lui. Dès son jeune âge, il fit preuve d'une aisance orale inhabituelle. Il pouvait faire avaler n'importe quoi à ses amis grâce à son éloquence. Certes, c'était un

gamin malin. Son père se mit en tête que son fils aîné suivrait ses pas : il fréquenterait l'université de Morehouse à Atlanta, serait ordonné ministre du culte et servirait en tant que pasteur adjoint à Ebenezer avant d'hériter de la place de son père, tout comme Martin Sr. avait succédé à son beau-père.

Son père lui parlait parfois de ce projet, mais plus que toute autre chose, le jeune garçon sentait le poids de ses attentes dans sa façon de traiter et regarder fièrement son fils. Et ça l'angoissait. Il vouait une profonde admiration pour son père qui avait énormément de principes, mais il ne pouvait s'empêcher de constater des différences qui allaient en s'accentuant concernant leurs goûts et leur tempérament. Le fils était plus accommodant. Il aimait fréquenter des soirées, s'habiller chic, sortir avec des filles, danser. En grandissant, il développa son côté introspectif et fut attiré par la lecture et le savoir. C'était un peu comme s'il avait un dédoublement de la personnalité : il y avait un Martin sociable et un Martin solitaire et pensif. Son père, quant à lui, n'était pas aussi compliqué.

Question religion, Martin Jr. avait des doutes. La foi de son père était forte mais simple. C'était un fondamentaliste qui croyait à l'interprétation littérale de la Bible. Ses sermons visaient les émotions de ses fidèles. De son côté, Martin Jr. avait un tempérament plus calme. Il faisait preuve de sens logique et pratique. Son père se souciait davantage du bien-être des gens après la mort alors que le fils s'intéressait plus à la vie sur Terre et aux moyens de l'améliorer pour mieux en profiter.

L'idée de devenir pasteur intensifiait ses conflits internes. Parfois, il pouvait imaginer suivre les pas de son père. Pour quelqu'un de particulièrement sensible à la souffrance et à l'injustice, c'était le moyen idéal de canaliser son souhait d'aider les autres. Mais pouvait-

il devenir pasteur alors que sa foi était aussi fragile ? Il détestait les confrontations avec son père, avec lequel il était impossible de discuter. Sa stratégie était de toujours approuver tout ce que disait son père. Sa façon de gérer les tensions était de repousser toute décision qui pourrait provoquer un fossé entre eux. Ainsi, après le lycée, il décida d'intégrer Morehouse au plus grand plaisir de Martin Sr. Mais il avait un autre projet en tête : étudier tous les domaines qui l'intéressaient et décider seul de sa carrière.

Les tout premiers mois, il envisagea de faire des études de médecine, puis de sociologie, puis de droit. Il n'arrêtait pas de changer d'avis, surexcité par tous les domaines qui s'ouvraient à lui. Il suivit des cours de théologie et fut agréablement surpris par la sagesse profonde de la Bible. Certains enseignants à Morehouse avaient une approche très intellectuelle du christianisme, ce qui plaisait au jeune Martin. Au cours de sa dernière année à Morehouse, il changea d'avis encore une fois : il se ferait ordonner pasteur et allait intégrer le Crozer Theological Seminary en Pennsylvanie afin d'obtenir un diplôme en théologie. Son père fut plus que ravi. Il avait compris qu'il valait mieux laisser Martin Jr. explorer la religion comme il l'entendait, tant qu'il finissait à l'église Ebenezer.

Au séminaire de Crozer, Martin Jr. découvrit tout un nouveau pan du christianisme : l'engagement social et le militantisme politique. Il lut tous les grands philosophes, dévora les œuvres de Karl Marx, fut fasciné par l'histoire du Mahatma Gandhi. Appréciant la vie d'étudiant, il décida de poursuivre ses études à l'université de Boston où il se fit auprès des professeurs la réputation d'un futur érudit. Mais en 1954, alors qu'il terminait son diplôme de fin d'études en théologie systématique, il ne put plus reculer devant l'inévitable. Son père lui fit une proposition irrésistible : un poste de pasteur adjoint à

Ebenezer et un poste d'enseignant à mi-temps à Morehouse où il pourrait poursuivre les études qu'il aimait tant.

Martin s'était récemment marié. Son épouse, Coretta, souhaitait qu'ils restent dans le Nord où la vie était plus facile que dans le Sud. Il pouvait obtenir un poste d'enseignant dans n'importe quelle université. Les deux choix étaient alléchants. Leur vie serait dans les deux cas agréable.

Pourtant, récemment, il avait eu une vision différente de son avenir. Il ne savait pas d'où cela venait, mais c'était clair pour lui : il allait revenir dans le Sud, à ses racines. Il deviendrait pasteur d'une grande congrégation dans une ville de bonne taille, un endroit où il pourrait aider les autres, servir la communauté, se rendre utile. Toutefois, ce ne serait pas à Atlanta, comme son père l'avait prévu. Il n'était pas destiné à devenir enseignant ou un prédicateur formaté par son père. La voie facile n'était pas pour lui. Cette vision était devenue trop importante à ses yeux pour qu'il la nie – son projet décevrait son père, et il le lui annonça donc avec le plus grand tact possible.

Plusieurs mois avant d'être diplômé, il entendit parler d'un poste vacant à l'église baptiste de Dexter Avenue à Montgomery, dans l'Alabama. Il alla voir l'église et y fit un sermon qui impressionna ses dirigeants. Il trouva la congrégation de Dexter plus solennelle et attentionnée qu'à Ebenezer, ce qui lui convenait mieux. Coretta tenta de le dissuader. Elle avait grandi tout près de Montgomery et savait que la ségrégation était très forte dans la ville, avec beaucoup de tensions malsaines sous-jacentes. Martin allait être confronté à un racisme virulent qu'il n'avait jusqu'à présent jamais connu dans sa vie relativement protégée. Pour le père King, Dexter et Montgomery étaient synonymes de problèmes, et il abondait donc dans le sens de

Coretta. Toutefois, lorsque Dexter offrit le poste à Martin, ce dernier ne tergiversa pas. Pour une raison quelconque, il se sentit sûr de son choix : cela lui semblait fatidique et juste.

Installé à Dexter, Martin travailla dur pour imposer son autorité (il savait qu'il avait l'air trop jeune pour le poste). Il passait beaucoup de temps à peaufiner ses sermons. Prêcher devint une passion et il gagna rapidement la réputation du prédicateur le plus formidable de la région. Contrairement à bon nombre de pasteurs, ses sermons fourmillaient d'idées inspirées par les livres qu'il avait lus. Il réussit à rendre ces idées pertinentes pour la vie quotidienne de sa congrégation. Le thème clé qu'il avait commencé à développer était le pouvoir transformateur de l'amour, un pouvoir qui était si peu employé dans le monde et que les Noirs devaient utiliser face aux oppresseurs blancs pour changer les choses.

Il devint militant dans la branche locale de la NAACP (une organisation de défense des droits civiques), où on lui proposa le poste de président, qu'il refusa. Coretta venait de donner naissance à leur premier enfant et ses responsabilités en tant que père et pasteur lui suffisaient. Il restait actif dans la politique locale, mais son devoir était principalement envers son église et sa famille. Il était épanoui et satisfait de sa vie. Sa congrégation l'adorait.

Début décembre 1955, D^{r} King (comme on l'appelait) regarda avec grand intérêt un mouvement de protestation qui commençait à se former à Montgomery. Une femme noire d'un certain âge, Rosa Parks, avait refusé de céder sa place dans un bus à un Blanc comme le voulait la loi sur les transports en commun. Rosa Parks, un membre actif de la branche locale de la NAACP, fulminait depuis des années contre cette façon de traiter les Noirs et contre le comportement abusif des chauffeurs de bus. Et un jour, elle en eut

assez. Son arrestation pour infraction à la loi servit de catalyseur pour les militants de Montgomery qui décidèrent de boycotter les bus urbains toute une journée en signe de solidarité. Le boycott s'étendit rapidement à une semaine, puis à plusieurs semaines car les organisateurs avaient réussi à proposer un système de transport de remplacement. L'un des organisateurs du boycott, E. D. Nixon, demanda à Martin de prendre la tête du mouvement, mais ce dernier était plutôt réticent. Sa congrégation l'accaparait déjà mais il promit de faire son possible pour soutenir le mouvement.

Le boycott gagnait en ampleur et les responsables comprirent que la branche locale de la NAACP n'avait pas les reins assez solides pour le gérer. Ils décidèrent de monter une nouvelle organisation, la Montgomery Improvement Association. Ceux qui avaient monté la MIA nommèrent King comme président car il était jeune, éloquent et possédait un leadership naturel. Ils s'attendaient à ce qu'il refuse – ils savaient qu'il avait déjà hésité à endosser une telle responsabilité. Mais Martin fut sensible à l'énergie qui se dégageait de la pièce où ils se trouvaient et à la confiance qu'ils lui accordaient. Ainsi, sans trop y réfléchir, il décida d'accepter.

Alors que le boycott continuait, les administrateurs blancs de la ville devenaient de plus en plus inflexibles dans leur refus de mettre fin à la ségrégation dans les bus urbains. La tension s'accroissait. Plusieurs Noirs impliqués dans le boycott avaient été agressés. Dans les sermons qu'il tenait devant la foule rassemblée aux réunions de la MIA, King développa le thème de la résistance non violente, invoquant le nom de Gandhi. Ils pouvaient vaincre grâce à des manifestations pacifistes et des boycotts justifiés ; ils iraient encore plus loin et viseraient l'intégration totale des Noirs dans les espaces publics de Montgomery. Désormais, les autorités locales considéraient

Martin Luther King comme un homme dangereux, un intrus venu d'un autre État. Ils lancèrent une campagne de diffamation, inventant toutes sortes de rumeurs sur ses erreurs de jeunesse et insinuant même que c'était un communiste.

Il n'y avait pas un soir où il ne recevait pas de coups de téléphone le menaçant, lui et sa famille. À Montgomery, ces menaces devaient être prises au sérieux. Habituellement réservé, il n'appréciait pas l'attention que les journaux nationaux lui portaient. Il y avait beaucoup de chamailleries au sein du leadership de la MIA et les Blancs au pouvoir étaient rusés. Ce n'était pas ce à quoi il s'attendait quand il avait accepté de devenir le président de l'association.

Plusieurs semaines après avoir endossé ce rôle, Martin Luther King fut arrêté au volant pour avoir prétendument commis un excès de vitesse. Il fut placé dans une cellule avec des criminels endurcis. Remis en liberté sous caution, son procès fut organisé quinze jours plus tard. Quels chefs d'accusation allait-on bien pouvoir invoquer ? La veille du procès, King reçut un coup de fil : « Sale nègre, on en a marre de toi et du bazar que tu sèmes. Si tu n'as pas quitté la ville dans trois jours, on fait sauter ta maison, et on te fait aussi sauter la tête. » Quelque chose dans le ton de cet appel anonyme le fit frissonner – c'était plus qu'une simple menace.

Il peina à trouver le sommeil ce soir-là, la voix de cet homme tournant en boucle dans sa tête. Il descendit à la cuisine se préparer un café pour se calmer. Il tremblait. Il était en train de perdre son sang-froid et sa belle assurance. Ne pouvait-il pas trouver un moyen de se désengager de sa position de leader et de retrouver sa vie paisible de pasteur ? En se remémorant son passé, il se rendit compte que, jusqu'à présent, il n'avait jamais connu de réelle adversité. Il

avait eu la vie plutôt facile. Ses parents lui avaient tout donné. Il n'avait jamais connu une telle angoisse.

En réfléchissant davantage, il comprit qu'il avait hérité de la religion par son père. Lui n'avait jamais personnellement communiqué avec Dieu ou ressenti sa présence de l'intérieur. Il pensa à sa fille et à sa femme qu'il aimait. Il n'en pouvait plus. Il ne pouvait pas appeler son père pour qu'il le conseille ou le réconforte – il était presque minuit. Il sentit la panique monter en lui.

Soudain, il eut une illumination – il n'y avait qu'un seul moyen de sortir de cette crise. Il reposa sa tasse de café et pria avec une intensité qu'il n'avait jamais connue jusqu'à présent : « Seigneur, j'avoue que je suis faible. J'hésite. Je perds courage. Je ne peux pas laisser les gens me voir ainsi car s'ils me voient faible et perdant courage, ils deviendront faibles à leur tour. » Au même moment, il entendit clairement une voix intérieure : « Martin Luther, bats-toi pour la justice, pour la vérité. Et je serai à tes côtés, jusqu'à la fin du monde s'il le faut. » Cette voix – il était persuadé que c'était celle du Seigneur – lui avait promis de ne jamais le quitter, de revenir quand il en aurait besoin. Quasi instantanément, il ressentit un immense soulagement. Le poids de ses doutes et de ses angoisses ne l'accablait plus. Il ne put s'empêcher de pleurer.

Quelques jours plus tard, le soir, alors qu'il était à une réunion de la MIA, son domicile fut attaqué. Par chance, son épouse et sa fille en sortirent indemnes. Quand il fut informé de l'attaque, il garda son calme. Il sentait que rien ne pouvait l'ébranler désormais. En s'adressant à une foule de Noirs en colère qui s'étaient rassemblés devant chez lui, il déclara : « Nous ne préconisons pas la violence. Nous devons aimer nos ennemis. Je veux que vous aimiez nos ennemis. Que vous soyez bons envers eux. Aimez-les et faites-leur

comprendre que vous les aimez. » Après le plasticage de son domicile, son père le supplia de rentrer avec sa famille à Atlanta, mais grâce au soutien de Coretta, Martin refusa de partir.

Au cours des mois suivants, il releva bien des défis en se battant pour que le boycott continue et pour maintenir la pression sur les autorités locales. Puis, fin 1956, la Cour suprême confirma une décision d'une cour inférieure pour abolir la ségrégation dans les bus à Montgomery. Le matin du 18 décembre, King fut le premier passager à monter dans un bus et à s'asseoir où bon lui semblait. C'était une immense victoire.

L'attention et la gloire nationale arrivèrent, accompagnées d'une kyrielle de problèmes et de casse-tête. Les menaces de mort continuaient à affluer. Les leaders noirs les plus âgés de la MIA et de la NAACP n'appréciaient pas l'attention que Martin recevait. Le clash des égos devenait insupportable. Martin Luther King décida de monter une nouvelle organisation, appelée la Southern Christian Leadership Conference, dans le but d'étendre le mouvement ailleurs qu'à Montgomery. Mais l'envie et les querelles internes le poursuivirent.

En 1959, Martin retourna dans sa ville natale pour devenir pasteur adjoint à Ebenezer et mener les diverses campagnes de la SCLC depuis ses quartiers généraux à Atlanta. Pour certains membres de l'organisation, il était trop charismatique, trop autoritaire et ses campagnes étaient trop ambitieuses. Pour d'autres, il était trop faible, trop prêt à faire des compromis avec les autorités blanches. Les critiques des deux côtés étaient continuelles. Mais ce qui lui pesait le plus, c'étaient les tactiques horripilantes des Blancs au pouvoir qui n'avaient nullement l'intention d'accepter des changements de lois ou de pratiques ségrégationnistes décourageant les Noirs de s'inscrire sur

les listes électorales. Ils négocièrent avec Martin Luther King et acceptèrent un compromis, mais dès que les boycotts et les manifestations pacifiques cessèrent, ils trouvèrent toutes sortes de ruses pour se rétracter.

Lors d'une campagne que King mena à Albany, en Géorgie, pour en finir avec la ségrégation dans la ville, le maire et le chef de la police firent preuve d'un calme olympien, faisant passer King et la SCLC comme un groupe de personnes déraisonnables qui n'étaient venues de l'extérieur que pour semer le trouble.

Cette opération fut un échec cuisant. Martin Luther King en ressortit déprimé et épuisé. C'était dans de tels moments qu'il aspirait à retrouver sa vie d'antan, son enfance heureuse, ses années d'études agréables, les dix-huit premiers mois à Dexter. Et s'il se retirait du leadership et se consacrait aux sermons et à l'écriture ? Ces pensées l'envahissaient de plus en plus fréquemment.

Puis, vers la fin de l'année 1962, quelqu'un d'autre fit appel à ses services : Fred Shuttlesworth, l'un des grands militants noirs de Birmingham, en Alabama, suppliait King et la SCLC de l'aider à supprimer la ségrégation raciale dans les boutiques du centre-ville. Birmingham était l'une des villes où régnait la ségrégation la plus farouche du pays. Au lieu d'appliquer les lois fédérales pour ouvrir les lieux publics aux Noirs, comme les piscines, on préférait les fermer tout simplement. Toute forme de protestation contre les pratiques ségrégationnistes recevait pour toute réponse une violence extrême et des actes terroristes. La ville avait hérité du surnom de « Bombingham ». Celui qui était chargé de la surveillance de ce bastion du Sud était Bull Connor, le chef de la police, trop content d'avoir l'occasion d'utiliser la force – fouets, chiens d'attaque, lances à eau, matraques.

Ce serait certainement une campagne extrêmement dangereuse pour King. Au fond de lui, tout lui disait de décliner la proposition. Ses vieux doutes et ses anciennes craintes ressurgirent. Et si des gens mouraient ? Et si la violence était dirigée contre lui et sa famille ? Et s'il échouait ? Il passa des nuits blanches à angoisser.

Puis, la voix intérieure qu'il avait entendue sept ans plus tôt revint, toujours aussi claire : il avait été missionné pour se battre pour la justice, ne pas penser à lui mais à sa mission. Il ne devait pas avoir peur. Oui, c'était sa mission d'aller à Birmingham. Mais en y réfléchissant, il ne put s'empêcher de repenser à ce que la voix lui avait dit. Défendre la justice signifiait l'appliquer de manière réelle et pratique, non pas discuter et faire des compromis inutiles. Sa peur de décevoir les gens et d'échouer le rendait trop prudent. Il devait être plus stratégique et plus courageux cette fois-ci. Il devait augmenter les enjeux et gagner. Sans crainte, sans doute.

Il accepta donc la proposition de Shuttlesworth et tandis qu'il organisait la campagne avec son équipe, il leur dit clairement qu'ils devaient apprendre des erreurs du passé. King leur exposa la nature du problème. L'administration Kennedy était très frileuse concernant les droits civiques. Le président craignait d'aliéner les démocrates sudistes du Congrès dont il dépendait. Il ferait de grandes promesses mais traînerait des pieds.

Ce qu'ils devaient faire, c'était provoquer une crise nationale sanglante. Le racisme et la ségrégation dans le Sud étaient invisibles aux yeux des Blancs modérés. Birmingham n'était qu'une petite bourgade endormie du Sud. L'objectif était donc de montrer le racisme aux téléspectateurs blancs pour marquer leur conscience et, grâce à l'indignation croissante, mettre l'administration Kennedy sous une telle pression qu'elle craquerait. Martin comptait sur la

coopération de Bull Connor dans son projet : ses réactions excessives à l'intensité de la campagne serait la clé du drame qu'ils espéraient provoquer.

En avril 1963, King et ses collègues mirent leur plan en marche. Ils attaquèrent sur plusieurs fronts par des *sit-in* et des manifestations. Malgré sa peur de la prison, Martin Luther King se fit arrêter. Cela allait lui faire de la publicité et toucher la population locale. Mais la campagne avait une faiblesse fatale qui n'apparut qu'au cours des événements : le soutien de la population noire locale était mou. Beaucoup de Noirs de Birmingham n'appréciaient pas le style autocratique de Shuttlesworth ; d'autres craignaient la violence dont Connor était capable. Martin Luther King comptait sur une foule massive et houleuse, mais elle ne fut pas au rendez-vous. La presse nationale, qui ne sentait pas là un sujet brûlant, commença à quitter les lieux.

Puis, l'un des leaders de son équipe, James Bevel, eut une idée : rameuter les jeunes des écoles du coin. Martin avait des craintes et déclara qu'il ne fallait pas recruter des élèves de moins de quatorze ans, mais Bevel lui rappela les enjeux et le besoin d'avoir beaucoup de partisans. Au sein de l'organisation et parmi les sympathisants, beaucoup étaient choqués par le pragmatisme de Martin Luther King et sa stratégie de faire appel à des personnes aussi jeunes, mais la campagne avait un but plus vaste et ce n'était pas le moment de faire la fine bouche.

Les élèves répondirent à l'appel avec beaucoup d'enthousiasme. C'était ce dont le mouvement avait besoin. Les jeunes envahirent les rues de Birmingham, plus audacieux et chahuteurs que leurs parents. Et ils remplirent vite les prisons. Les journalistes revinrent en masse. La police fit usage de lances à eau, de chiens d'attaque et de

matraques, frappant des adolescents et même des enfants. Bientôt, les chaînes de télévision d'Amérique montrèrent des images des scènes choquantes et sanglantes. Une foule énorme se pressait pour écouter les discours de Martin Luther King qui appelaient au soutien de la cause. Les autorités fédérales furent obligées d'intervenir pour apaiser les tensions.

Mais Martin avait retenu la leçon : il devait maintenir la pression jusqu'à la fin. Les représentants blancs du système ouvrirent à contrecœur des négociations avec lui. Au même moment, il appela les sympathisants à poursuivre les manifestations dans le centre-ville jusqu'à ce que la police de Connor arrive au point de rupture. Les commerçants effrayés en eurent assez et demandèrent aux négociateurs blancs de trouver un compromis avec les leaders noirs pour supprimer la ségrégation dans les boutiques du centre-ville. Ils étaient prêts à employer des Noirs.

C'était le plus grand triomphe de Martin Luther King jusqu'à présent : il avait atteint son objectif ambitieux. Peu importait si les autorités blanches faisaient machine arrière ; de toute façon, c'était prévisible. Kennedy était piégé, il avait pris conscience de l'ampleur du problème après avoir vu les reportages à Birmingham. Peu après l'accord, il prit la parole à la télévision et expliqua la nécessité de faire immédiatement évoluer les droits civiques en proposant des lois ambitieuses. Cela conduisit au Civil Rights Act de 1964, qui ouvrit la voie au Voting Rights Act de 1965. Cela fit de Martin Luther King le leader incontesté du mouvement en faveur des droits civiques et il reçut le prix Nobel de la paix. L'argent affluait désormais à la SCLC et le mouvement semblait avoir gagné un élan inéluctable. Hélas, comme par le passé, les problèmes pour Martin Luther King s'accumulaient à chaque victoire.

Au cours des années qui suivirent les événements de Birmingham, il sentit qu'une réaction forte montait parmi les conservateurs et les républicains contre les progrès obtenus grâce à la contestation. Ils empêcheraient tout progrès futur. Il apprit que le FBI l'avait placé sous écoute et l'avait espionné pendant des années ; maintenant, ils colportaient des rumeurs et des histoires sur lui dans la presse. Il vit comment l'Amérique tombait dans un cycle de violence, à commencer par l'assassinat du président Kennedy.

Il vit une nouvelle génération de militants noirs se rassembler sous la bannière Black Power qui qualifiaient la non-violence de faible et dépassée. Lorsque Martin Luther King entama une campagne à Chicago pour tenter de mettre fin à la discrimination en matière de logement, il négocia un règlement avec les autorités locales mais les militants noirs le critiquèrent vivement : il s'était contenté de beaucoup trop peu. Peu après cet épisode, des fidèles d'une église baptise de Chicago le huèrent lors d'un discours aux cris de « Black Power ».

King tomba en dépression, abattu par le découragement. Début 1965, dans un magazine, il vit des images de la guerre du Viêtnam qui le rendirent malade. Quelque chose clochait en Amérique. Cet été-là, il se rendit dans le quartier de Watts à Los Angeles où de violentes émeutes avaient eu lieu. La vue d'une telle pauvreté et dévastation lui fut insoutenable. Au cœur d'une des plus grandes villes du pays, au centre de l'industrie du rêve, vivaient énormément de gens dans le dénuement et le désespoir le plus total. Et ils étaient majoritairement invisibles aux yeux de tous. L'Amérique était rongée par un cancer : d'extrêmes inégalités dans la répartition des richesses et des dépenses folles dans une guerre absurde tandis que des Noirs croupissaient dans les centres-villes.

Sa dépression se teinta d'une colère croissante. Lors de conversations entre amis, on remarquait une transformation chez lui. À une réunion d'équipe, il déclara : « Trop de gens conçoivent le pouvoir et l'amour comme des opposés… [mais] les deux se complètent. Le pouvoir sans amour est imprudent, et l'amour sans pouvoir est sentimental. » À une autre occasion, il évoqua une nouvelle tactique. Il n'abandonnerait jamais la non-violence comme moyen de pression, mais la campagne de désobéissance civile devait être modifiée et s'intensifier. « La protestation non violente doit désormais mûrir pour atteindre un autre niveau… c'est la désobéissance civile de masse. Il nous faut plus qu'une affirmation devant la société ; il nous faut une force qui interrompe son fonctionnement à certains postes clés. » Il ne s'agissait pas d'intégrer les Noirs dans les valeurs de la société américaine mais de changer ces valeurs en profondeur.

Il allait ajouter au mouvement des droits civiques la nécessité de trouver des solutions à la pauvreté en centre-ville et de protester contre la guerre du Viêtnam. Le 4 avril 1967, il exprima l'élargissement de la lutte dans un discours qui reçut énormément d'attention, surtout négative. Même ses plus fervents supporters le critiquèrent. Inclure la guerre du Viêtnam ne ferait qu'aliéner le public de la cause des droits civiques. Cela ennuierait l'administration de Johnson alors qu'ils dépendaient de son soutien. Il n'était pas habilité à parler de façon aussi large.

Martin Luther King ne s'était jamais senti aussi seul, attaqué de toutes parts. Début 1968, sa dépression était plus forte que jamais. Il sentait la fin proche – l'un de ses nombreux ennemis allait finir par le tuer pour ses actes et ses paroles. Il se sentait épuisé par toutes les tensions et perdu dans sa foi. En mars, un pasteur du Tennessee

invita Martin à Memphis dans l'espoir d'obtenir de sa part un soutien dans la grève des agents sanitaires noirs de la ville qui étaient traités de façon horrible. Il y avait déjà eu des marches, des boycotts, des manifestations auxquels la police avait répondu avec brutalité. La situation était explosive. Martin Luther King se sentait au bout du rouleau, mais comme souvent dans ce genre de situation, il savait qu'il était de son devoir de leur venir en aide, alors il accepta. Le 18 mars, il s'adressa à une foule énorme à Memphis, et la réaction enthousiaste des gens lui rendit le moral. Il entendit encore une fois sa voix intérieure qui lui disait de poursuivre. Memphis serait une étape essentielle dans sa mission.

Les semaines suivantes, il fit des allers-retours à Memphis pour apporter son soutien contre la résistance féroce des autorités locales. Le 4 avril au soir, il fit un nouveau discours : « Nous avons devant nous des journées difficiles. Mais peu m'importe ce qui va m'arriver maintenant, car je suis allé jusqu'au sommet de la montagne… Comme tout le monde, je voudrais vivre longtemps… Mais je ne m'en soucie guère maintenant. Je veux simplement que la volonté de Dieu soit faite. Et il m'a permis d'atteindre le sommet de la montagne. J'ai regardé autour de moi. Et j'ai vu la Terre promise. »

Ce discours le revigora et le mit de bonne humeur. Le lendemain, il s'inquiéta qu'une nouvelle manifestation puisse mal tourner, mais il déclara que la peur ne devait pas les empêcher de continuer. « Je préfère mourir que d'avoir peur », déclara-t-il à l'un de ses assistants. Ce soir-là, il s'habilla pour aller dîner avec eux. Alors qu'il se faisait attendre, il sortit sur le balcon de la chambre de son motel lorsqu'un coup de feu retentit. Une balle lui traversa le cou et il mourut dans l'heure.

Interprétation – Martin Luther King Jr. était un homme complexe dont la personnalité avait plusieurs facettes. Il y avait le King épicurien qui aimait les beaux vêtements, la gastronomie, la danse, les femmes et qui était espiègle. Il y avait l'homme pragmatique qui voulait trouver des solutions aux problèmes des gens et qui réfléchissait beaucoup. Et il y avait l'homme sensible et introspectif, une facette de sa personnalité qui le poussait à se tourner vers la spiritualité. Ces facettes étaient souvent en contradiction quand son humeur changeait. C'est ce qui le faisait fréquemment hésiter à prendre des décisions. Ses associés étaient souvent troublés par la façon dont il étudiait toutes les options et doutait de lui-même, se croyant indigne du rôle qu'il avait été amené à jouer.

Sa relation avec son père reflétait cette complexité. D'un côté, il l'aimait sincèrement et le respectait suffisamment pour devenir pasteur et adopter son mode de leadership. De l'autre, il était conscient très jeune des dangers s'il se laissait happer par la présence très forte de son père. Son frère cadet, A. D. King, en a souffert toute sa vie. Il était devenu pasteur mais n'avait jamais pu affirmer son indépendance. Sa carrière a été mouvementée car il a fréquemment changé d'église. Il était alcoolique et, plus tard dans sa vie, il a développé une tendance autodestructrice qui peinait beaucoup son frère aîné. A. D. vivait dans l'ombre de son père.

Mais Martin, quant à lui, s'est toujours forcé à créer de la distance et à gagner en autonomie. Cela ne signifiait pas se rebeller sans réfléchir contre son père, ce qui aurait prouvé à quel point celui-ci l'avait modelé, mais cela impliquait de comprendre leurs différences et de les utiliser pour se ménager de l'espace. Cela signifiait aussi de prendre les bons côtés de son père, à savoir sa discipline, ses principes, sa bienveillance naturelle. Et de suivre son propre chemin

lorsqu'il en ressentait le besoin au fond de lui. Il a appris à écouter ses intuitions, ce qui l'a conduit à entamer sa carrière publique à Montgomery et à accepter le rôle de leader au sein de la MIA. À ces occasions, c'était comme s'il pouvait deviner sa destinée et cesser de trop réfléchir aux choses.

Puis, peu de temps après avoir accepté la direction de la MIA, il a commencé à ressentir les tensions grandissantes qui accompagnaient ce poste et les multiples facettes de sa personnalité ont pris le dessus et l'ont conduit à un conflit interne. Il y avait l'homme qui doutait de lui-même, le craintif, le pragmatique frustré par les innombrables obstacles et luttes intestines, et celui qui aspirait à une vie plus simple, plus agréable. Ce conflit interne le paralysait. Le paroxysme a été atteint le soir où, dans la cuisine, toutes les tendances et intuitions qui l'avaient guidé jusqu'à présent se sont transformées en voix intérieure, la voix du Seigneur, pour clarifier son destin et lui offrir un soutien sans faille. Il entendait cette voix si distinctement qu'elle se propageait dans sa vie quotidienne.

Depuis ce jour-là, il faisait toujours référence dans ses conversations et discours à cette « voix » qui le guidait. Elle faisait taire ses doutes, ses craintes et ses conflits internes. Ses changements d'humeur et ses angoisses allaient certainement revenir, mais la voix également, ce qui rendait sa mission claire à ses yeux.

Les gens étaient souvent surpris et parfois perturbés par le fait qu'il devenait plus stratégique au fur et à mesure que son rôle de leader s'étendait à l'échelle nationale. Pendant et après chaque campagne en faveur des droits civiques, il analysait en profondeur les actions et réactions de l'autre camp, tirant des leçons et peaufinant ses tactiques. Pour certains, cela ne correspondait pas à sa position de chef spirituel – par exemple, sa décision de faire appel aux enfants et

adolescents de Birmingham pour remplir les prisons. Un pasteur n'est pas censé réfléchir ainsi. Mais pour Martin Luther King, ce pragmatisme était intimement lié à sa mission. Inspirer les gens par des discours relevait du sentimental, ce qu'il détestait. Ne pas réfléchir aux conséquences revenait à attirer l'attention et à gratifier son égo. Il voulait faire changer les choses, changer radicalement les conditions de vie des Noirs dans le Sud de l'Amérique.

Il a fini par comprendre que le jeu, c'était d'avoir du poids face aux Blancs qui étaient au pouvoir, face à ceux qui étaient hermétiques au changement. Il devait utiliser les *sit-in* et les boycotts pour exploiter au maximum leur souffrance, y compris durant les négociations. Il devait exploiter l'attention des médias et faire pénétrer dans tous les foyers américains la dure réalité de la vie des Noirs dans le Sud. Son but stratégique était de toucher la conscience des Blancs. Il devait conserver l'unité du mouvement malgré le désir de violence grandissant parmi les jeunes Noirs. Sa voix intérieure lui rappelait son but ultime, celui de résister et d'instaurer une véritable justice. C'est pourquoi il s'est senti obligé de faire évoluer la lutte en une campagne de désobéissance civile de masse.

Dans un sens, Martin Luther King servait de porte-voix à l'Amérique noire, assumant un rôle similaire à celui de la voix qui le guidait. Il s'efforçait d'apporter une unité à la cause et de concentrer le mouvement sur des résultats réels au lieu de luttes intestines stériles.

Ses accès de dépression qui s'intensifiaient vers la fin étaient dus non seulement à sa sensibilité envers les gens qui l'entouraient (l'envie et les critiques perpétuelles qu'il provoquait) mais aussi à l'air du temps. Il était capable de sentir avant les autres l'humeur des Américains, la réalité sordide de la guerre du Viêtnam, le désespoir

des centres-villes, l'agitation des jeunes et leur désir d'échapper à la réalité à travers la consommation de drogue, la lâcheté des pouvoirs politiques. Il reliait tout cela à son futur destin tragique : il *savait* qu'il serait éliminé un jour. De telles idées l'assaillaient mais la voix qu'il avait entendue autrefois à Montgomery lui permettait d'apaiser ses craintes et de sortir de la dépression. Lorsqu'il était en communion avec sa mission et sa finalité dans l'existence, il se sentait très épanoui. Il accomplissait sa mission et n'aurait changé de vie pour rien au monde. Durant ses derniers jours, cette communion s'était intensifiée : il allait apporter du changement aux habitants de Memphis, mais son destin ne l'a pas laissé aller jusqu'au bout.

Que retenir de cet exemple ? Par bien des aspects, le dilemme auquel Martin Luther King était confronté ressemble au nôtre à cause d'un élément profondément ancré dans la nature humaine. Nous sommes tous des êtres complexes. Nous aimons présenter au monde un visage cohérent et mature, mais au fond de nous, nous nous savons sujets à différentes humeurs. Nous portons différents masques en fonction des circonstances. Nous pouvons être pragmatiques, sociables, introspectifs, irrationnels selon l'humeur du moment. Et ce chaos intérieur nous fait souffrir. Nous manquons de cohérence et de finalité dans notre vie. Nous pourrions suivre n'importe quel chemin, selon nos émotions fluctuantes, ce qui nous tiraille à gauche et à droite. Pourquoi aller par là plutôt que par ici ? Nous errons dans la vie sans jamais atteindre les objectifs qui nous sont si importants, sans accomplir notre plein potentiel. Les moments où nous ressentons clarté et finalité sont éphémères. Pour apaiser la douleur de notre errance, nous pouvons nous empêtrer dans diverses addictions, chercher de nouvelles formes de plaisir ou nous plonger dans des causes qui nous intéressent quelques semaines ou quelques mois.

La seule solution à ce dilemme est celle de Martin Luther King : trouver un sens à sa vie, une mission qui nous guidera sur notre propre chemin, pas celui de nos parents, amis ou pairs. Cette mission est reliée en profondeur à notre spécificité, à ce qui nous rend uniques. Comme l'a dit Martin Luther King : « Chacun a la responsabilité de découvrir sa propre finalité, l'œuvre de sa vie, sa mission. Ensuite, chacun doit s'y atteler avec force et toute l'énergie qu'on peut fournir. » Cette « œuvre d'une vie » est ce que chacun est destiné à accomplir, en fonction de ses talents, dons et penchants respectifs. Telle est notre vocation dans la vie. Pour Martin Luther King, trouver sa propre voie, fusionner le pragmatique et le spirituel était une véritable pulsion. Découvrir cette finalité supérieure nous permet de nous intégrer et de trouver l'orientation dont nous avons tous besoin.

Considérez cette « œuvre d'une vie » comme quelque chose qui vous parle au fond de vous, une petite voix. Souvent, cette voix vous avertira par un mal-être que vous ressentirez lorsque vous vous empêtrerez dans des imbroglios inutiles ou que vous suivrez une carrière qui ne correspond pas à votre personnalité. Elle vous guidera vers des activités et des objectifs davantage en accord avec votre nature. En l'écoutant, vous aurez l'impression d'une plus grande clarté et intégrité. Si vous l'écoutez attentivement, elle vous dirigera vers votre destinée. Cette destinée peut être spirituelle, personnelle, ou les deux à la fois.

Cette voix n'est pas celle de votre égo qui veut obtenir sans délai attention et reconnaissance, ce qui vous divise encore un peu plus de l'intérieur. Au contraire, cette voix vous fait vous absorber dans votre travail, dans ce que vous devez faire. Cette voix, nous ne l'entendons pas toujours puisque nous avons la tête pleine d'autres voix qui nous

disent ce que nous devrions faire ou ne pas faire. Entendre cette voix demande un travail d'introspection, des efforts et de l'entraînement. Quand nous l'écoutons, des choses positives tendent à se produire. Nous avons la force intérieure nécessaire pour faire ce qui doit être fait sans être influencés par les autres qui ont leurs propres priorités. Écouter cette voix vous permet de vous reconnecter à vos objectifs supérieurs et vous aide à éviter les déviations. Elle vous rend plus stratégique, plus concentré et plus adaptable. Une fois que vous l'aurez entendue et que vous aurez compris votre finalité dans la vie, il ne sera plus possible de faire demi-tour. Votre voie est toute tracée et si vous en déviez, cela ne vous causera que des angoisses et des souffrances.

> Celui qui possède un pourquoi qui le fait vivre peut supporter tous les comment.
>
> Friedrich Nietzsche

Les clés de la nature humaine

Dans le monde d'aujourd'hui, nous affrontons une situation particulièrement délicate : dès la fin de nos études, nous sommes jetés dans le monde du travail où la compétition est dure et les gens impitoyables. Quelques années auparavant, si nous avons eu de la chance, nos parents répondaient à nos besoins et nous guidaient. Dans certains cas, ils étaient ultra-protecteurs. Désormais, nous sommes seuls, avec peu ou aucune véritable expérience de la vie. Nous devons prendre des décisions, faire des choix qui vont affecter notre avenir tout entier.

Il n'y a pas si longtemps, la carrière des gens et leurs choix de vie étaient plus restreints. On choisissait un métier ou un rôle et l'on s'y maintenait durant des années. Certains de nos aînés – des mentors, des membres de la famille ou des chefs spirituels – pouvaient nous guider si nécessaire. Mais aujourd'hui, ce genre de stabilité et d'aide ne se trouve pas facilement car le monde change toujours plus rapidement. Tout le monde lutte pour y arriver ; les gens n'ont jamais été autant préoccupés par leurs propres besoins et emplois du temps. Les conseils de nos parents semblent datés dans ce nouvel ordre. Face à cette situation sans précédent, nous avons tendance à réagir de deux manières.

Certains d'entre nous sont surexcités par tous les changements et adoptent ce nouvel ordre des choses. Nous sommes jeunes, pleins d'énergie. La pléthore d'opportunités que nous offre le monde du numérique nous épate. Nous pouvons faire des expériences, essayer plusieurs métiers, entretenir de nombreuses relations et vivre plein d'aventures. S'engager auprès d'une seule personne ou dans une seule carrière semble une restriction inutile de cette liberté. Obéir à des ordres et écouter les figures d'autorité est désuet. Mieux vaut explorer, s'amuser, rester ouverts. Il viendra bien un temps où nous saurons que faire de nous-mêmes, mais en attendant, conserver la liberté de n'en faire qu'à notre guise et aller où nous voulons est notre motivation principale.

D'autres, cependant, réagissent de façon opposée : effrayés par le chaos, nous choisissons une carrière pratique et lucrative, avec l'espoir qu'elle rejoigne nos centres d'intérêt, mais ce n'est pas forcément le cas. Nous nous « casons ». Nous nous accrochons peut-être encore à nos parents. Ce qui nous motive, c'est d'établir comme

nous pouvons une stabilité qui est si difficile à trouver dans ce monde.

Quoi qu'il en soit, les deux chemins mènent à des problèmes. Dans le premier cas de figure, à essayer tant de choses différentes, on ne développe jamais de véritables talents dans un domaine en particulier. On a du mal à se concentrer longtemps sur une activité spécifique car on a l'habitude de papillonner et de nous distraire, ce qui complique davantage les choses quand on décide de développer une nouvelle compétence. Ainsi, nos opportunités d'avancement dans notre carrière diminuent. Nous voilà contraints à changer sans cesse de travail. On aimerait une relation amoureuse qui dure, mais on ne sait pas faire de compromis et l'idée de restreindre notre liberté à cause de cette relation durable nous hérisse. Même si nous avons du mal à l'admettre, il est probable que notre liberté commence à nous peser.

Dans le second cas de figure, la carrière dans laquelle on s'est engagés à vingt ans peut commencer à nous paraître bien morne à trente. On l'a choisie par pragmatisme et elle n'a pas grand rapport avec ce qui nous intéresse réellement dans la vie. Ce n'est plus qu'un boulot alimentaire. On ne s'implique plus pleinement dans le travail et maintenant qu'on atteint la cinquantaine, la myriade d'opportunités du monde moderne commence à nous tenter. Peut-être qu'on a besoin d'une nouvelle carrière, relation ou aventure excitante.

Dans les deux cas, nous faisons ce que nous pouvons pour gérer nos frustrations, mais au fil des ans, nous commençons à vivre des périodes difficiles que nous ne pouvons ni nier ni refouler. Nous n'avons généralement pas conscience de la source de notre mal-être – le manque de sens et de véritable direction de notre vie.

Ce mal-être peut s'exprimer de différentes façons.

Nous nous sentons de plus en plus *las*. Nous n'avons pas vraiment la tête à notre travail et nous tournons vers diverses distractions pour nous occuper l'esprit. Mais puisque nous recevons de moins en moins de satisfaction, nous devons sans cesse trouver des formes de diversion nouvelles et plus intenses – la dernière mode en matière de divertissement, des voyages vers des destinations exotiques, un nouveau gourou à suivre ou une nouvelle cause à défendre, des hobbies aussi vite adoptés qu'abandonnés, des addictions de toute sorte. Il n'y a que seuls ou dans des moments de déprime que nous connaissons l'ennui chronique qui motive bon nombre de nos actions et finit par nous ronger.

Nous nous sentons de plus en plus *fragiles*. Nous avons des rêves et sentons que nous possédons un potentiel. Si nous avons erré sans but dans la vie ou que nous avons pris des chemins de traverse, nous commençons à prendre conscience des contradictions entre nos rêves et la réalité. Nous n'avons pas accompli quoi que ce soit de tangible et nous envions ceux qui l'ont fait. Notre égo se fragilise : c'est un piège. Nous sommes trop fragiles pour accepter la critique. Apprendre quelque chose, c'est admettre notre ignorance et la nécessité de nous améliorer, mais nous avons du mal à le reconnaître ; nos idées se figent et nos compétences stagnent. Nous masquons tout cela sous une certaine assurance, des avis tranchés ou une supériorité morale, mais l'insécurité latente demeure.

Nous nous sentons souvent *angoissés* et *stressés*, mais nous ne savons jamais vraiment pourquoi. La vie implique inévitablement des obstacles et des difficultés, mais nous passons notre temps à éviter tout ce qui nous fait souffrir. Nous n'avons peut-être pas assumé des responsabilités qui nous prépareraient à l'échec. Nous évitons les

choix difficiles et les situations stressantes, mais ceux-ci finissent par surgir dans le présent – nous sommes obligés de finir quelque chose avant la date limite ou nous devenons soudain ambitieux et voulons concrétiser nos rêves. Nous n'avons pas appris à gérer ce genre de situations et sommes envahis par l'angoisse et le stress. Nos dérobades mènent à une anxiété perpétuelle.

Et nous finissons par nous sentir *déprimés*. Nous voulons tous croire que notre vie a un sens, que nous sommes tous reliés à quelque chose de plus vaste que notre petite personne. Nous voulons sentir le poids et l'importance de nos accomplissements. Sans cette conviction, nous ressentons un vide, une déprime que nous attribuons à d'autres facteurs.

Ce qu'il faut comprendre ici, c'est que l'impression d'être perdu et troublé n'est imputable à personne. C'est naturel quand on est né à une époque de grands changements et de chaos. Les anciens systèmes de soutien – la religion, les causes universelles auxquelles croire, la cohésion sociale – ont quasiment disparu, du moins dans le monde occidental. Ce qui disparaît également, ce sont les conventions, les règles et les tabous qui canalisaient autrefois les comportements. Nous sommes tous à la dérive. Il n'est pas étonnant que tant de gens tombent dans les addictions et la dépression.

Le problème est simple : en tant qu'êtres humains, c'est dans notre nature de vouloir savoir où l'on va. Les autres organismes vivants comptent sur des instincts élaborés pour les guider et déterminer leur comportement. Nous, nous dépendons désormais de notre conscience, mais l'esprit humain est un puits sans fond – il nous offre une infinité d'espaces mentaux à explorer. Notre imagination peut nous mener n'importe où et évoquer n'importe quoi. À tout moment, nous pouvons choisir d'aller dans une centaine de directions

différentes. Sans système de croyances ou de conventions, nous n'avons plus de points cardinaux pour guider notre comportement et nos décisions, et c'est exaspérant.

Heureusement, il y a une solution et par sa nature, elle est accessible à chacun de nous. Inutile de chercher des gourous ou d'être nostalgiques d'une époque révolue et de ses certitudes. Il existe une boussole et un système pour nous guider. Il s'agit de chercher et trouver notre raison de vivre *individuelle*. C'est le chemin qu'ont emprunté ceux qui ont accompli de grandes choses et ont contribué à faire avancer l'humanité. Il suffit de voir ce chemin et de le suivre. Voici comment cela fonctionne.

Chaque individu est radicalement unique. Ce caractère unique est inscrit en nous de trois façons – la configuration unique de notre ADN, les connexions particulières de notre cerveau et nos expériences de vie qui nous sont propres. Considérez cette unicité comme une graine plantée à votre naissance qui a le potentiel de se développer. Et ce caractère unique a une finalité.

Dans la nature, au sein d'un écosystème florissant, on observe une grande diversité parmi les espèces. Avec ces espèces qui opèrent de façon équilibrée, le système est riche et autonome, créant de nouvelles espèces et plus de liens. Les écosystèmes peu diversifiés sont plutôt stériles et leur état de santé est fragile. Nous, les êtres humains, avons notre propre écosystème culturel. Au fil de l'Histoire, on a constaté que les cultures les plus saines et célèbres ont été celles qui ont encouragé et exploité la grande diversité parmi les individus – la Grèce antique, la dynastie Sung en Chine, la Renaissance italienne, les années 1920 en Occident, entre autres. C'étaient des périodes de création intense, des points clés de l'Histoire. Il faut opposer cela à la conformité et à la stérilité culturelle des dictatures.

En développant notre unicité au cours de notre vie par nos compétences particulières et la nature spécifique de notre travail, nous apportons notre participation à cette diversité nécessaire. Notre caractère unique transcende notre existence individuelle. C'est la nature qui nous l'imprime. Comment expliquer pourquoi nous sommes attirés par la musique, par la volonté d'aider les autres ou par une forme particulière de connaissance ? Nous en avons hérité et c'est en nous pour une bonne raison.

Nous efforcer de nous connecter et de cultiver notre unicité nous fournit un chemin à suivre, un système de guidage interne à travers la vie. Quoi qu'il en soit, se connecter à ce système n'est pas facile. Normalement, les signes de notre caractère unique nous sont plus évidents dans notre enfance. Nous sommes naturellement attirés par des activités ou des sujets particuliers malgré l'influence de nos parents. On peut appeler cela nos *penchants primaires*. Ils nous parlent, comme une voix. Mais en grandissant, cette voix est noyée par nos parents, nos pairs, nos professeurs, la culture au sens large. On nous dit ce qu'il faut aimer, ce qui est tendance et ce qui ne l'est pas. Nous commençons à perdre le sens de qui nous sommes, de ce qui nous distingue. Nous choisissons une carrière qui ne correspond pas à notre nature.

Pour exploiter notre système de guidage, il faut que le lien avec notre unicité soit aussi solide que possible et il faut apprendre à faire confiance à notre voix. (Pour plus de détails, voir la partie suivante.) Dans la mesure où l'on y parvient, on est grandement récompensés. On sait où l'on va dans la vie. On fait carrière dans un domaine qui correspond à nos intérêts particuliers. On se découvre une vocation. On sait quel talent on veut développer. On a des objectifs à long et moyen terme. Quand on dévie de notre chemin ou qu'on se perd dans

des imbroglios qui nous distraient de nos objectifs, on ne se sent pas bien et on reprend vite le bon cap. On peut explorer, vivre des aventures – c'est naturel quand on est jeune –, mais nos explorations ont un certain sens qui nous empêche de douter et de nous laisser constamment distraire.

Ce chemin n'exige pas de suivre une ligne droite ou de limiter nos penchants. Il se peut qu'on soit attirés par plusieurs types de connaissances. Notre chemin demande de maîtriser diverses compétences et de les associer de façon inventive et créatrice. C'était le génie de Léonard de Vinci, qui a associé son intérêt pour l'art, la science, l'architecture, l'ingénierie et qui les maîtrisait tous parfaitement. Ce moyen de suivre sa voie correspond bien à nos goûts éclectiques actuels et notre envie d'explorer le vaste monde.

Quand nous exploitons ce système de guidage interne, toutes les émotions négatives qui nous empoisonnent la vie dans notre errance sont neutralisées et se transforment même en émotions positives. Par exemple, accumuler des compétences peut se révéler *ennuyeux*. La pratique peut être ennuyeuse. Mais nous pouvons accepter l'ennui en sachant que nous en tirerons d'énormes avantages. Nous apprenons quelque chose qui nous passionne. Nous ne cherchons pas constamment à nous distraire. Notre esprit est agréablement absorbé par le travail. Nous développons une aptitude à nous concentrer, et avec la concentration intense vient l'élan. Nous retenons ce que nous absorbons parce que nous sommes émotionnellement impliqués dans notre apprentissage. Puis nous commençons à apprendre de plus en plus vite, ce qui conduit à une énergie créatrice. Avec un esprit grouillant d'informations nouvelles, les idées nous parviennent sorties de nulle part. Atteindre un tel niveau de créativité est extrêmement

satisfaisant, et il devient de plus en plus facile d'ajouter de nouvelles compétences à notre répertoire.

Quand on donne du sens à sa vie, on se sent plus *fort*. On a le sentiment d'avancer, de développer tout ou une partie de notre potentiel. On peut commencer à contempler ce qu'on a déjà accompli, de petit ou de grand. On a fait des choses. On peut avoir des moments de doute mais, généralement, ceux-ci portent davantage sur la qualité de notre travail que sur notre valeur personnelle – a-t-on vraiment fait de notre mieux ? En nous focalisant sur notre travail plutôt que sur ce que pensent les autres, on fait le tri entre les critiques constructives et les critiques malveillantes. On développe une résilience intérieure qui nous aide à rebondir en cas d'échec et à apprendre de nos déconvenues. On sait qui l'on est et cela devient notre point d'ancrage dans la vie.

Avec notre système de guidage, nous transformons l'*angoisse* et le *stress* en émotions productives. En essayant d'atteindre nos objectifs – un livre, une affaire, une campagne électorale –, nous devons gérer beaucoup d'angoisses et d'incertitudes en prenant des décisions au quotidien. Au cours du processus, nous apprenons à contrôler notre niveau d'angoisse – si l'on réfléchit trop à la progression nécessaire, on peut se sentir dépassés. À la place, nous apprenons à nous concentrer sur les étapes tout en maintenant le rythme. Nous développons la capacité de réguler notre niveau d'angoisse – suffisante pour nous faire avancer et améliorer notre travail, mais insuffisante pour nous paralyser. C'est une aptitude importante dans la vie.

Nous développons aussi une résistance au stress et ressentons même la nécessité d'être un peu stressés. Les êtres humains sont faits pour gérer le stress. Notre esprit tonique et énergique s'épanouit

mieux quand nous sommes actifs physiquement et mentalement, quand l'adrénaline coule à flots dans nos veines. C'est un fait connu : les gens ont tendance à vieillir et leur état de santé se dégrade plus rapidement juste après avoir pris leur retraite. Leur esprit n'a plus de quoi s'alimenter. Les angoisses reviennent. Ils deviennent moins actifs. Conserver un certain niveau de stress et de tension tout en sachant les gérer contribue à améliorer notre état de santé.

Enfin, quand nous donnons du sens à notre vie, nous sommes moins sujets à la *dépression*. Eh oui, les coups de mou sont inévitables et parfois bienvenus. Ils nous permettent de nous replier sur nous-mêmes et de nous réévaluer, comme le fit Martin Luther King. Mais le plus souvent, nous nous sentons dynamisés, supérieurs à la mesquinerie qui marque si souvent la vie quotidienne du monde actuel. Nous avons une mission. Nous nous rendons compte que c'est l'œuvre de notre vie. Nous contribuons à quelque chose de bien plus vaste que notre petite personne, et cela nous rend plus nobles. Nous connaissons des moments de grande satisfaction qui nous soutiennent. Parfois, même, nous n'avons plus peur de la mort. Ce que nous avons accompli nous survivra et nous n'avons pas le sentiment d'avoir gâché notre potentiel.

Pensez-y en ces termes : dans l'histoire militaire, deux types d'armées se distinguent, celles qui se battent pour une cause ou une idée, et celles qui se battent principalement pour la paye, pour faire leur job. Les premières, comme les armées de Napoléon Bonaparte qui se battaient pour étendre la Révolution française, se battent plus intensément. Elles relient leur sort individuel à celui de la cause et de la nation. Les soldats sont davantage prêts à mourir pour la cause. Quant aux soldats moins enthousiastes, ils se font englober dans l'esprit de corps. Un général peut être plus exigeant envers ses

troupes. Les bataillons sont plus unifiés et leurs chefs, plus créatifs. Se battre pour une cause *démultiplie la force* – plus les soldats croient à la cause, plus le moral des troupes est bon, ce qui se traduit par une force accrue. Une telle armée peut souvent infliger une défaite à un ennemi plus nombreux mais moins motivé.

On pourrait dire la même chose de l'existence : agir en donnant un sens profond à sa vie est un démultiplicateur de force. Toutes vos décisions et actions ont plus de puissance parce qu'elles sont guidées par une idée principale et un objectif central. Les nombreuses facettes de votre personnalité sont canalisées par cette finalité, ce qui vous procure davantage d'énergie dans la durée. Votre concentration et votre capacité à rebondir en cas d'échec vous transmettent un dynamisme irrésistible. Vous pouvez être plus exigeant envers vous-même. Dans un monde où tant de gens font sans cesse des détours, vous les dépasserez sans effort et attirerez l'attention pour cela. Les gens voudront vous côtoyer pour s'imprégner de votre esprit.

Vous qui vous intéressez à la nature humaine, votre tâche est double : tout d'abord, vous devez être conscient de l'importance fondamentale du sens de la vie. De par notre nature, notre besoin de donner du sens à notre vie nous pousse irrémédiablement dans cette direction précise. Regardez les gens autour de vous, évaluez ce qui guide leur comportement et distinguez des schémas dans leurs choix. Est-ce la liberté de faire ce qu'ils veulent qui est leur principale motivation ? Cherchent-ils surtout le plaisir, l'argent, l'attention, le pouvoir uniquement ou une cause à laquelle adhérer ? Ce sont là ce qu'on appelle de *fausses raisons d'être*. Elles provoquent des comportements obsessionnels et conduisent à diverses impasses. (Voir la fin de ce chapitre pour plus de détails sur les *fausses raisons d'être*.) Quand vous avez repéré les gens motivés par de faux objectifs, évitez

de les embaucher ou de collaborer avec eux, car ils auront tendance à vous tirer vers le bas par leur énergie improductive.

Vous remarquerez aussi ceux qui se battent pour trouver le sens de leur vie sous forme de vocation. Peut-être pourriez-vous les aider ou vous aider mutuellement. Et enfin, vous reconnaîtrez les rares personnes qui ont un sens relativement élevé de leur finalité. Cela pourrait être une jeune personne destinée à de grandes choses. Vous voudrez devenir son ami et vous abreuver de son enthousiasme. D'autres seront plus âgés, ayant accompli de multiples choses durant leur existence. Vous chercherez à vous associer avec eux par tous les moyens. Ils vous tireront vers le haut.

Votre seconde mission est de trouver *votre* finalité et de l'élever en tissant des liens profonds avec elle. (Voir la partie suivante pour plus de détails.) Si vous êtes jeune, utilisez ce que vous pouvez pour encadrer votre énergie débordante. Explorez le monde librement, vivez des aventures, mais le tout dans un certain cadre. Plus important encore, accumulez des compétences. Si vous êtes plus âgé et avez dévié de votre chemin, profitez des compétences que vous avez acquises pour les canaliser dans la direction qui correspond le mieux à vos penchants et à votre esprit. Évitez les changements de carrière brutaux, radicaux, qui sont irréalisables.

Gardez à l'esprit que votre contribution à la culture peut prendre diverses formes. Vous n'avez pas à être un entrepreneur ou à devenir célèbre. Vous vous en sortirez tout aussi bien en opérant comme un individu au sein d'un groupe ou d'une organisation tant que vous conservez des opinions personnelles fortes, que vous utiliserez pour exercer votre influence. Vous pouvez par exemple évoluer vers un métier physique ou artisanal – soyez fier de l'excellence de votre travail en laissant votre marque sur sa qualité. Il peut s'agir d'élever

vos enfants de la meilleure façon possible. Aucune vocation n'est supérieure à une autre. Ce qui importe, c'est qu'elle soit liée à un besoin et un penchant personnels, et que votre énergie vous pousse à vous améliorer et à apprendre sans cesse de vos expériences.

Quoi qu'il en soit, essayez de cultiver autant que possible votre unicité et votre originalité. Dans un monde empli d'individus qui semblent interchangeables, vous serez irremplaçable. Vous êtes absolument unique. Personne d'autre ne possède votre combinaison de compétences et d'expériences. C'est une véritable liberté, et le pouvoir ultime que nous autres, êtres humains, possédons.

Les stratégies pour donner un sens à votre vie

Quand vous décidez de développer ou de renforcer votre finalité, c'est là que les choses se compliquent. Vous devrez affronter de nombreux ennemis et obstacles qui entravent votre progression – les voix distrayantes des autres qui vous font douter de votre vocation et de votre unicité ; votre propre ennui et vos frustrations par rapport à cette tâche, ainsi que la lenteur de vos progrès ; le manque de critiques constructives pour vous aider ; le niveau d'angoisse que vous devez gérer ; et enfin, le burn-out qui accompagne souvent un travail difficile courant sur une longue période. Voici cinq stratégies pour vous aider à surmonter ces obstacles. Si la première est le point de départ, les autres ne sont pas présentées dans un ordre précis. Il faut toutes les appliquer pour avancer sans cesse.

Découvrez votre vocation. Commencez par chercher des signes des penchants primaires que vous aviez durant l'enfance, quand ils étaient le plus limpides. Certaines personnes se souviennent très bien de leurs premiers penchants mais pour d'autres, cela demande une

introspection. Vous cherchez des moments où vous étiez inhabituellement fasciné par un sujet ou un objet en particulier, une activité ou un jeu spécifique.

La grande scientifique du début du XX^e^ siècle Marie Curie se souvenait distinctement du jour où, à quatre ans, elle était entrée dans le bureau de son père et avait été fascinée par les tubes et instruments de mesure d'expérimentation chimique rangés dans une armoire en verre dépoli. Toute sa vie, elle ressentit la même excitation en entrant dans un laboratoire. Pour Anton Tchekhov, ce fut lorsqu'il assista à sa première représentation au théâtre de sa bourgade. Toutes ces illusions l'enchantèrent. Pour Steve Jobs, c'était lorsque, étant petit, il passait devant un magasin d'électronique et admirait les merveilleux gadgets dans la vitrine, s'extasiant devant leur design et leur complexité. Pour Tiger Woods, son plaisir était de regarder son père s'entraîner au golf dans son garage ; dès l'âge de deux ans, il souhaitait faire comme lui. Pour Jean-Paul Sartre, c'était sa fascination d'enfant pour les mots imprimés sur les pages et le pouvoir magique que chacun d'entre eux possède.

Ces moments d'attirance viscérale se sont produits sans crier gare et sans que les parents ou amis ne poussent dans ce sens. Il serait difficile d'expliquer pourquoi ils se sont produits ; cela dépasse notre contrôle individuel. L'actrice Ingrid Bergman l'a joliment exprimé en parlant de la fascination qu'elle ressentait à jouer devant la caméra de son père quand elle était enfant : « Je n'ai pas choisi d'être actrice. C'est le métier qui m'a choisie. »

Parfois, ces moments se produisent quand on est plus âgé, comme Martin Luther King qui a pris conscience de sa mission lorsqu'il s'est impliqué dans le boycott des bus publics de Montgomery. Parfois, ils

se produisent en observant d'autres personnes expertes dans leur domaine.

Lorsqu'il était jeune homme, le futur grand cinéaste japonais Akira Kurosawa n'avait pas de but spécifique. Il s'était essayé à la peinture, puis avait travaillé comme assistant d'un réalisateur, un métier qu'il détestait. Il était prêt à passer à autre chose lorsqu'on lui proposa de travailler pour Kajiro Yamamoto en 1936. En regardant ce grand maître à l'œuvre, ses yeux s'ouvrirent sur les potentialités magiques du cinéma et il trouva sa vocation. Plus tard, il décrivit l'expérience ainsi : « C'était comme le vent de la montagne qui balayait mon visage. C'était une brise merveilleusement rafraîchissante après une ascension pénible. Le souffle du vent vous indique que vous atteignez la passe. Dans la passe, vous regardez le paysage qui s'ouvre devant vous. Quand je me tenais derrière la chaise de Yama-san à côté de la caméra, je sentais mon cœur enfler avec ce sentiment – "Enfin, j'ai réussi." »

Pour obtenir d'autres indices, examinez les moments dans votre vie où certaines tâches ou activités vous paraissaient faciles ou naturelles, comme si vous nagiez avec le courant. En réalisant ces tâches, l'effort vous semble moins difficile. Les critiques des autres ne vous découragent pas facilement ; vous voulez apprendre. Opposez ces tâches ou ces sujets à d'autres que vous trouvez abominablement ennuyeux et peu satisfaisants, ce qui vous frustre.

Par ailleurs, vous voudrez découvrir la forme d'intelligence particulière qui correspond aux connexions de votre cerveau. Dans son livre *Les Formes de l'intelligence*, le psychologue Howard Gardner dresse la liste de certaines formes d'intelligence pour lesquelles les gens ont une affinité ou un talent particulier. Cela pourrait être les mathématiques et la logique, l'activité physique, les mots, les images

ou la musique. On pourrait également ajouter l'intelligence sociale, une sensibilité supérieure aux autres. Lorsque vous vous impliquez dans l'activité qui vous semble juste, elle correspond à la forme d'intelligence la mieux adaptée à votre cerveau.

À partir de ces différents facteurs, vous devriez être capable de repérer votre vocation. Pour résumer simplement, en passant par ce processus, vous vous découvrez vous-même, vous découvrez ce qui vous démarque des autres, ce qui précède l'opinion des autres. Vous refaites connaissance avec vos goûts et dégoûts naturels. Plus tard, dans la vie, nous ne savons plus vraiment ce que nous préférons car nous sommes influencés par la culture et ce que font les autres. En procédant ainsi, vous ôtez ces influences extérieures. Plus vous êtes en phase avec votre vocation, plus vous pourrez résister aux mauvaises idées des autres. Vous mettez en place votre système de guidage. Prenez le temps nécessaire pour compléter ce processus et prenez des notes dans un journal si besoin. Vous êtes en train de prendre l'habitude de vous évaluer et de vous écouter afin de surveiller votre progression et d'adapter votre vocation suivant les phases de votre vie.

Si vous êtes jeune et que vous entamez votre carrière, vous voudrez explorer un domaine relativement vaste en lien avec vos penchants naturels – par exemple, si vous avez des affinités avec les mots et l'écriture, essayez différents styles jusqu'à ce que vous tombiez sur celui qui vous correspond. Si vous êtes plus âgé et que vous avez plus d'expérience, vous voudrez profiter des compétences acquises et trouver un moyen de les faire converger davantage vers votre véritable vocation. Il se peut que cette vocation implique plusieurs domaines qui vous fascinent. Pour Steve Jobs, c'était le

croisement entre la technologie et le design. Gardez le processus ouvert ; c'est votre expérience qui vous indiquera le chemin à suivre.

N'essayez pas de court-circuiter le travail qu'implique la découverte de votre vocation ou d'imaginer qu'elle viendra à vous tout naturellement. Si certains découvrent la leur très tôt dans la vie ou lors d'un flash, la majorité d'entre nous doit mener une introspection et fournir des efforts continuels. Tester les compétences et les options en lien avec votre personnalité et vos penchants n'est pas la seule étape essentielle pour découvrir votre finalité, mais c'est sans doute la plus importante dans la vie en général. Savoir qui vous êtes au fond de vous, reconnaître votre caractère unique vous permettra de mieux éviter les autres pièges de la nature humaine.

Utilisez la résistance et les incitations négatives. Pour réussir dans n'importe quel domaine, la clé est de développer des compétences diverses que vous pourrez par la suite combiner de façon unique et créatrice. Mais ce processus peut être fastidieux et douloureux quand vous vous rendez compte de vos limites et de votre manque relatif de talent. La plupart des gens, consciemment ou inconsciemment, cherchent à éviter l'ennui, la souffrance et toute forme d'adversité. Ils tentent de se placer là où ils auront moins de critiques et où le risque d'échec sera moindre. Choisissez de partir dans la direction opposée. Considérez les expériences négatives, les limites et même la souffrance comme le meilleur moyen de consolider vos compétences et d'affiner le sens que vous souhaitez donner à votre vie.

Pour l'exercice physique, on comprend l'importance d'un niveau d'inconfort et de douleur tolérable, car cela procurera plus tard de la force, de l'endurance et d'autres sensations positives. Il en sera de même si vous acceptez l'ennui pendant votre apprentissage. La

frustration indique que vous progressez car votre esprit prend ainsi conscience du niveau de compétence que vous avez atteint.

Acceptez et utilisez à votre avantage les délais impartis, quels qu'ils soient. Si vous vous donnez un an pour terminer un projet ou lancer une affaire, cela vous prendra généralement un peu plus longtemps. Si vous vous accordez trois mois, vous aurez terminé bien plus tôt et le niveau d'énergie concentrée avec lequel vous travaillez augmentera votre niveau de compétence et produira un résultat final d'autant meilleur. Si nécessaire, donnez-vous des délais raisonnablement serrés pour intensifier vos efforts et votre énergie dans la direction de votre finalité.

Thomas Edison savait qu'il lui faudrait beaucoup trop de temps pour concrétiser ses inventions, alors il prit l'habitude de parler de leur intérêt futur aux journalistes. En faisant leur promotion, il s'imposait de les réaliser, et assez rapidement, au risque de se ridiculiser. Il devait se montrer à la hauteur, ce qu'il faisait presque toujours. Hakuin, grand maître zen du XVIII^{e} siècle, allait encore plus loin. Il était très frustré par les koan particuliers (des anecdotes paradoxales destinées à provoquer le discernement) de son maître. Puisqu'il ne progressait pas, il se sentait désespéré. Il se dit alors très sérieusement : « Si je n'arrive pas à maîtriser l'un de ces koan en sept jours, je me suicide. » La méthode fonctionna et il finit par atteindre l'illumination.

En progressant sur le chemin que vous avez choisi, vous serez confronté de plus en plus souvent aux critiques. Si certaines peuvent être constructives et justes, beaucoup sont proférées par envie. Vous reconnaîtrez les critiques négatives par le ton émotionnel des gens qui les expriment : ils vont trop loin, parlent avec trop de véhémence, prennent les choses personnellement et vous font douter de vos

capacités en pointant du doigt votre caractère plutôt que votre travail. Ils ne disent pas en détail ce qu'il faudrait faire pour vous améliorer. Lorsque vous repérez ces critiques, il ne faut pas les intérioriser. Si vous vous mettez sur la défensive, cela prouvera qu'ils vous ont touché. Préférez utiliser leurs avis négatifs pour vous motiver et confirmer votre raison d'être.

Absorbez l'énergie utile. Nous sommes très sensibles à l'humeur et à l'énergie que dégagent les autres. C'est pour cette raison qu'il vaut mieux éviter les contacts répétés avec ceux qui ont une fausse ou faible raison d'être. Essayez au contraire de trouver ceux dont la raison d'être est forte, et de vous associer à eux. Cela pourrait être le mentor idéal, un professeur ou un collègue sur un projet. Ces personnes auront tendance à faire ressortir le meilleur de vous et vous accepterez mieux leurs critiques.

C'est ce qui a donné tant de puissance à Coco Chanel (voir le chapitre 5). Elle avait entamé la vie en position de faiblesse – orpheline et sans ressources. Vers vingt ans, elle a compris que sa vocation était de créer des vêtements et de lancer sa propre ligne. Mais pour l'aspect commercial, elle avait besoin qu'on la guide. Elle a cherché ceux qui pourraient l'aider. À vingt-cinq ans, elle a rencontré la cible idéale, un homme d'affaires anglais plus âgé nommé Arthur « Boy » Capel. Elle était attirée par son ambition, sa vaste expérience, sa connaissance de l'art et son sens pratique impitoyable.

Elle s'est accrochée à lui. Il pouvait lui donner confiance en elle pour devenir une grande couturière. Il lui a appris le sens du commerce. Elle acceptait ses critiques dures parce qu'elle le respectait énormément. Arthur Capel l'a aidée à prendre ses premières décisions importantes en créant sa marque. Grâce à lui, Coco Chanel a développé sa propre raison d'être, qu'elle a tenue toute sa vie. Sans

son influence, Coco aurait eu du mal à suivre sa voie. Plus tard, elle a continué à appliquer cette stratégie. Elle trouvait des hommes et des femmes disposant des compétences qui lui faisaient défaut ou qu'elle devait améliorer – bienveillance sociale, marketing, capacité à repérer les tendances culturelles – et nouait des relations avec eux afin de progresser et d'apprendre.

Dans ce cas, trouvez des personnes qui sont pragmatiques, et non simplement charismatiques ou visionnaires. Vous avez soif de leurs conseils pratiques. Si possible, rassemblez autour de vous un groupe de personnes issues de différents domaines, des amis ou associés qui ont un niveau d'énergie similaire au vôtre. Ainsi, vous pourrez développer mutuellement votre raison d'être individuelle. Ne vous contentez pas d'associations virtuelles ou de mentors, car l'effet ne sera pas le même.

Créez une échelle d'objectifs décroissants. Travailler avec des objectifs à long terme permet d'avoir plus de clarté et de détermination. Ces objectifs – un projet ou une affaire à monter, par exemple – peuvent être assez ambitieux, en tout cas suffisamment pour que vous donniez le meilleur de vous-même. Mais le souci, c'est qu'ils sont aussi anxiogènes quand vous regardez tout ce que vous devez faire. Pour gérer cette angoisse, vous devez créer une échelle d'objectifs plus petits. Aux premiers échelons de votre échelle, ces objectifs sont simples et vous pouvez les atteindre en peu de temps, ce qui est très satisfaisant et vous donne l'impression d'avancer. Essayez toujours de fractionner les tâches. Prévoyez des micro-objectifs à atteindre tous les jours ou toutes les semaines. Cela vous aidera à vous concentrer et à éviter les complications ou détours qui vous font perdre de l'énergie.

En même temps, rappelez-vous sans cesse votre objectif général. Évitez de le perdre de vue ou de vous enliser dans des détails. Revenez de temps à autre à votre vision d'origine et imaginez votre immense satisfaction quand vous aurez terminé. Cela vous donnera de l'élan. Il faut aussi que le processus soit un peu souple. À certains moments, réévaluez votre progression et réajustez les divers objectifs si nécessaire, car vous apprenez avec l'expérience, vous vous adaptez et vous améliorez votre objectif initial.

N'oubliez pas que vous voulez une série de résultats concrets, pas une liste de rêves ou de projets avortés. En fractionnant les objectifs, vous avancerez mieux dans la bonne direction.

Plongez-vous dans le travail. L'engagement et les sacrifices que cela demande sont sans doute les principales difficultés que vous affronterez. Vous devrez gérer des moments de frustration, d'ennui et certains échecs, sans parler des multiples tentations de notre culture pour vous offrir des plaisirs immédiats. Généralement, les avantages décrits dans les clés ci-dessus ne sont pas immédiatement apparents. Et au fil des ans, il est possible que vous soyez confronté à un burn-out.

Pour compenser l'ennui, il faut avoir des moments de flux dans lesquels l'esprit s'immerge si complètement dans le travail que vous dépassez votre égo. Vous connaîtrez alors une joie et une sérénité profondes. Le psychologue Abraham Maslow les appelait des « expériences paroxystiques », et une fois que vous les aurez vécues, vous serez définitivement transformé. Vous aurez envie de les revivre à nouveau. Les petits plaisirs immédiats font pâle figure par rapport à ces expériences. Quand nous nous sentons récompensés pour nos sacrifices et notre dévouement, notre raison d'être s'en trouve intensifiée.

Ces expériences ne se fabriquent pas, mais on peut créer le bon contexte pour les voir apparaître et ainsi augmenter les chances de les vivre. Tout d'abord, attendez d'avoir déjà parcouru du chemin dans le processus – au moins la moitié du projet ou plusieurs années d'études dans votre domaine. C'est là que l'esprit est naturellement rempli de toute sorte d'informations et qu'il est prêt à connaître une expérience paroxystique.

Ensuite, prévoyez des temps de travail ininterrompus – autant d'heures que possible pendant la journée, et sur autant de jours de la semaine que possible. Par conséquent, il faudra éliminer vos distractions habituelles et même prévoir de disparaître pendant un temps. Pensez-y comme à une retraite spirituelle. Steve Jobs fermait les portes de son bureau et passait des journées entières confiné dans la pièce en attendant la concentration totale. En vous y habituant, vous pourrez le faire n'importe où. Il paraît qu'Einstein était tant absorbé par ce qu'il faisait qu'il se perdait dans les rues de sa ville ou en bateau sur le lac.

Troisièmement, ce qui importe est le travail, pas votre personne ni votre désir de reconnaissance. Votre esprit fusionne avec le travail et toute pensée intrusive de votre égo, vos doutes sur vos capacités ou vos obsessions personnelles vont interrompre le flux. Non seulement le flux est extrêmement thérapeutique, mais il produit aussi des résultats étonnamment créatifs.

Lorsqu'elle était impliquée dans un projet de film, Ingrid Bergman y mettait toute son énergie, oubliant tout le reste dans sa vie. Contrairement aux autres acteurs qui se souciaient davantage de leur cachet ou de leur notoriété, elle y voyait uniquement l'occasion d'incarner totalement le rôle qu'elle devait jouer et auquel elle devait donner vie. C'est pourquoi elle discutait avec les scénaristes et le

réalisateur du film, et changeait parfois le rôle ou les dialogues pour les rendre plus réels. Et ils lui faisaient confiance, car ses idées étaient toujours excellentes et le fruit de sa mûre réflexion sur le personnage qu'elle devait incarner.

Lorsqu'elle avait suffisamment participé à la réflexion et à la réécriture du scénario, elle pouvait passer des jours ou des semaines en fusion totale avec son personnage, évitant d'interagir avec les autres. Ainsi, elle pouvait oublier toutes ses souffrances – la disparition de ses parents quand elle était petite, son mari qui la maltraitait. Ces moments étaient des instants de joie véritable dans sa vie et elle transposait ces expériences paroxystiques sur le grand écran. Les spectateurs sentaient quelque chose de sincèrement vrai dans ses performances, et s'identifiaient avec une intensité inhabituelle aux personnages qu'elle incarnait. Savoir qu'elle connaîtrait de temps en temps ce genre d'expériences et leurs bénéfices permettait à Ingrid Bergman de dépasser ses souffrances et ses sacrifices.

Considérez cela comme une forme de dévotion religieuse à l'œuvre de votre vie. Une telle dévotion produira des moments de fusion parfaite avec le travail lui-même, une sorte d'extase impossible à décrire tant qu'on ne l'a pas vécue personnellement.

Le leurre des fausses raisons d'être

La force de gravitation qui nous pousse à trouver une raison d'être provient de deux éléments de la nature humaine. Tout d'abord, incapables de nous reposer sur nos instincts comme les animaux, il nous faut un système de guidage pour restreindre notre comportement. Deuxièmement, nous, les êtres humains, sommes

conscients de notre petitesse dans un monde habité par des milliards d'autres individus dans un univers encore plus vaste. Nous sommes conscients que nous mourrons un jour et que nous serons happés par l'éternité. Nous avons besoin de nous sentir plus grands que le simple individu que nous sommes chacun, et reliés à quelque chose qui nous transcende.

Pourtant, la nature humaine étant ce qu'elle est, beaucoup de personnes se cherchent une raison d'être et ce sentiment de transcendance vite fait, bien fait, sans engager beaucoup d'efforts. Ces gens-là s'abandonnent aux *fausses raisons d'être*, celles qui donnent simplement l'illusion de transcendance et leur font croire qu'ils ont un but dans la vie. On peut les différencier de la façon suivante : la véritable raison d'être vient de l'intérieur. Il s'agit d'une idée, d'une vocation, d'une impression d'avoir une mission qu'on ressent personnellement et à laquelle on est intimement attachés. Cela nous appartient en propre ; il se peut que des tiers nous aient inspirés mais personne ne nous l'a imposée et personne ne peut nous la retirer. Même les croyants ne se contenteront pas de l'orthodoxie ; on passe par une introspection rigoureuse et on forge notre conviction de l'intérieur, en étant fidèle à soi-même. Les fausses raisons d'être proviennent de sources externes – des systèmes de pensée qu'on gobe tout rond, une conformité par rapport aux autres.

La véritable raison d'être nous élève à un niveau plus humain. On améliore nos compétences et on aiguise notre esprit ; on se réalise et on contribue à la société. La fausse raison d'être nous tire vers le bas, vers le côté animal de notre nature – les addictions, la perte de nos facultés mentales, la conformité aveugle, le cynisme.

Il est essentiel d'être conscient de ces fausses raisons d'être. À un moment ou un autre de la vie, nous allons tous inévitablement y

succomber parce qu'elles sont faciles, populaires, abordables. Si nous arrivons à éliminer l'envie d'y succomber, nous graviterons naturellement vers des formes supérieures dans notre quête de finalité. Voici les cinq formes les plus courantes de fausses raisons d'être qui attirent les humains depuis l'aube de la civilisation.

La quête du plaisir. Pour beaucoup, le travail n'est qu'une nécessité agaçante de la vie. Ce qui nous motive, c'est d'éviter de souffrir et de trouver autant de plaisirs que possible en dehors de notre temps de travail. Ces plaisirs prennent diverses formes – le sexe, les stimulants, les divertissements, la nourriture, le shopping, les jeux d'argent, les gadgets technologiques, les jeux de toute sorte.

Quels que soient les objets de notre désir, ils nous mènent à une dynamique de rendement décroissant. Nos moments de plaisirs deviennent ennuyeux à force de répétition. Nous avons besoin de plus en plus de ce plaisir spécifique ou bien cherchons constamment de nouvelles distractions. Notre besoin se transforme souvent en addiction, et la dépendance s'accompagne d'une diminution des facultés intellectuelles et d'une altération de notre état de santé. Nous devenons possédés par les objets qui nous font envie et l'on se perd. Sous l'influence de la drogue ou de l'alcool, par exemple, nous pouvons nous sentir temporairement transportés au-delà de la banalité de notre existence.

Cette forme de fausse raison d'être est très courante dans le monde actuel, notamment à cause de la multitude des distractions à notre portée. Mais cela va à l'encontre d'un élément de base de la nature humaine : pour obtenir des niveaux plus élevés de plaisir, on doit apprendre à se limiter. Lire rapidement une succession de livres pour se distraire tend à diminuer la satisfaction ressentie avec chaque ouvrage ; notre esprit est submergé, sur-stimulé et il nous faut lire un

nouveau livre tout de suite après avoir fini le précédent. En revanche, lire un excellent livre en nous plongeant dedans a un effet relaxant et stimulant. On y découvre des trésors cachés. Dès qu'on pose le livre, on y repense.

Nous avons tous envie de moments agréables en dehors du travail, de moyens de décompresser. Mais quand on a une raison d'être, on sait qu'il est important de se limiter, d'opter pour des expériences profondes plutôt que trop stimulantes.

Les causes et les cultes. Les gens ont besoin de croire à quelque chose, et en l'absence d'un grand système de croyance fédérateur, ce vide est facilement comblé par toutes sortes de micro-causes et de cultes. On remarque que ce genre de groupe ne dure jamais longtemps. En dix ans à peine, ils sont déjà dépassés. Durant leur brève existence, les adeptes remplacent leurs convictions extrêmes par une vision claire de ce qu'ils recherchent. C'est dans ce but qu'on trouve vite des ennemis et qu'on les considère responsables de tout ce qui cloche dans le monde. Ces groupes sont un moyen pour les gens d'extérioriser leurs frustrations, envies et haines personnelles. Ils tendent à se sentir supérieurs, intégrés à un groupe qui a un accès direct à la vérité.

Ce que veulent les disciples est plutôt flou. C'est ainsi qu'on reconnaît les micro-causes ou cultes. Ils ne peuvent pas décrire concrètement le genre de monde ou de société qu'ils veulent. Une grande partie de leur raison d'être tourne autour de définitions négatives – débarrassons-nous de ces gens ou de ces pratiques, et le monde sera un paradis. Ils n'ont aucune stratégie ni moyen bien défini pour atteindre leur objectif nébuleux. C'est donc clairement le signe que leur groupe cherche avant tout à exprimer des émotions.

Ces groupes dépendent souvent de grands rassemblements de personnes qui s'enivrent par le nombre et par les sentiments partagés. Des leaders rusés les ont déjà tournés à leur avantage. Dans une foule, les gens sont très influençables. À force d'entendre des phrases courtes et simples ainsi martelées, ils finissent par entonner les slogans et avaler les idées les plus folles. Dans une foule, les gens sont soulagés de ne pas avoir de responsabilités, ce qui peut conduire à la violence. Ils se sentent transcendés et forts, mais ce n'est qu'une illusion. En réalité, ils sont faibles car ils ont perdu leur volonté et leur voix individuelle.

Adopter une cause peut être une part importante de notre raison d'être, comme c'était le cas pour Martin Luther King, mais elle doit venir d'un processus interne au cours duquel on a longuement réfléchi au sujet. Notre implication dans cette cause fait partie de l'œuvre de notre vie. Nous ne sommes pas que des rouages de la machine, mais des contributeurs actifs. Chacun apporte son caractère unique et personne ne se contente de suivre le mouvement. On ne soutient pas une cause pour gratifier notre égo ou exprimer de méchantes émotions, mais par la soif de justice et de vérité profondément ancrée dans notre propre raison d'être.

L'argent et la réussite. Beaucoup de personnes sont motivées par la quête de l'argent et du statut. Pour ces gens-là, réfléchir à leur vocation serait un énorme gâchis de temps, un concept dépassé. Mais à long terme, cette philosophie donne des résultats illusoires.

Tout d'abord, ces individus sont souvent actifs dans des domaines où ils gagneront rapidement de l'argent. Ils visent les grosses payes. Leur choix de carrière a peu de rapport, voire aucun, avec leurs véritables penchants. Les domaines qu'ils choisissent sont généralement déjà envahis d'autres assoiffés de fortune et de réussite.

La concurrence est donc féroce. S'ils y mettent suffisamment de zèle, ils peuvent bien s'en sortir pendant un temps, mais en vieillissant, ils deviennent inquiets et un peu blasés. Alors ils tentent d'autres moyens de gagner de l'argent et de réussir ; ils ont besoin de nouveaux défis. Ils doivent sans cesse trouver de nouvelles motivations. Ils font souvent de grosses erreurs durant leur quête obsessionnelle de l'argent, car ils ne pensent qu'à court terme, comme ceux qui ont pris les chemins de traverse menant à la crise de 2008.

Ensuite, on peut gagner de l'argent et réussir durablement si on reste original, sans suivre les sentiers battus. Si l'argent est notre but premier, on ne cultive jamais vraiment notre caractère unique et quelqu'un de plus jeune et de plus ambitieux finira par nous supplanter.

Enfin, ce qui motive souvent les gens dans cette quête, c'est le simple fait d'avoir plus d'argent ou un meilleur statut que les autres, se sentir supérieurs. Ainsi, ils ne peuvent pas savoir quand ils en ont assez, car il y a toujours des personnes qui en ont plus qu'eux. Cette quête est donc infinie et épuisante. Et puisque le lien avec leur travail n'a rien de personnel, ces personnes s'éloignent de qui elles sont vraiment. Leur quête leur semble creuse ; ce sont des accros au boulot qui n'ont pas de véritable vocation. Ces personnes tombent en dépression ou deviennent maniaques, et finiront par perdre ce qu'elles ont gagné si leur obsession prend le dessus.

On connaît tous les effets de « l'hyper-intention » : si on veut dormir, qu'on en a vraiment besoin, on a moins de chance de s'endormir. Si on doit faire le meilleur discours possible devant une assemblée, on angoisse beaucoup et le résultat en souffre. Si on a trop envie de trouver un compagnon ou de se faire un ami, on risque de repousser les gens. Si, au contraire, nous lâchons prise et pensons

à autre chose, nous avons plus de chance de nous endormir, de prononcer un discours mémorable ou de charmer autrui. Les choses les plus agréables dans la vie sont le résultat de quelque chose qu'on n'a pas attendu ni directement souhaité. Quand on s'efforce de fabriquer des bons moments, on est généralement déçus.

Il en va de même pour les quêtes acharnées après l'argent et la réussite. La plupart des personnes qui ont réussi, qui sont devenues célèbres ou riches, n'étaient pas obsédées par l'argent ou le statut. L'un des meilleurs exemples serait celui de Steve Jobs, qui a amassé une jolie fortune durant sa vie relativement courte. En réalité, les biens matériels ne l'intéressaient pas. Ce qui l'intéressait, c'était inventer de bons designs originaux, et quand il y parvenait, la chance lui souriait. Essayez de conserver un sens aigu de votre raison d'être et la réussite suivra naturellement.

L'attention. Depuis toujours, les gens cherchent la célébrité et l'attention pour se sentir plus importants. Ils deviennent dépendants du nombre de personnes qui les applaudissent, de la taille de l'armée qu'ils commandent, de la foule de courtisans qui les sert. Mais cette fausse raison d'être s'est démocratisée et étendue à travers les réseaux sociaux. Maintenant, n'importe qui peut avoir plus d'attention que les rois ou conquérants du passé dans leurs rêves les plus fous. L'image que nous avons de nous-mêmes et notre amour-propre sont liés à l'attention que nous recevons au quotidien. Sur les réseaux sociaux, il faut être de plus en plus audacieux pour capturer les regards. C'est une quête épuisante et aliénante, car on se mue en clown plus que toute autre chose. Dès que l'attention se relâche, cela nous ronge : est-on en train de la perdre complètement ? Qui siphonne notre flux d'attention ?

Comme avec l'argent et la réussite, on a beaucoup plus de chance d'attirer l'attention en développant une forte raison d'être et un travail qui vont naturellement attirer les gens. Lorsque l'attention est inattendue, comme avec une réussite soudaine, c'est d'autant plus plaisant.

Le cynisme. Selon Friedrich Nietzsche, « l'homme préférerait avoir le vide comme objectif plutôt qu'être dépourvu d'objectif ». Le cynisme, l'impression que la vie n'a pas de sens, est ce qu'on appellera avoir « le vide comme finalité ». Dans le monde actuel, alors qu'on est de plus en plus déçus par les politiques et les croyances du passé, cette forme de fausse raison d'être est de plus en plus courante.

Ce cynisme implique certaines des croyances suivantes : la vie est absurde, dépourvue de sens, aléatoire. Les notions de vérité, d'excellence ou de sens sont totalement désuètes. Tout est relatif. Les jugements des gens ne sont que leurs interprétations du monde et ne valent pas mieux que d'autres. Tous les politiques sont corrompus ; cela ne vaut pas la peine de s'impliquer. Mieux vaut s'abstenir ou choisir un leader qui mettra délibérément un coup de pied dans la fourmilière. Ceux qui réussissent y parviennent en jouant avec le système. On devrait se méfier de toute forme d'autorité. Regardez ce qui se cache derrière les motivations des gens et vous verrez qu'ils sont égoïstes. La réalité est moche et brutale ; mieux vaut l'accepter et être sceptique. Il est difficile de prendre les choses aussi sérieusement ; on ferait mieux d'en rire et de s'amuser. C'est toujours la même chose.

Cette attitude se veut cool et branchée. Ses partisans se montrent plutôt indifférents et narquois, ce qui fait croire qu'ils voient la vérité à travers tous ces filtres. Mais les apparences sont trompeuses.

Derrière cette attitude je-m'en-foutiste d'adolescent se cache la peur d'échouer si on essaie, de ressortir du lot et d'être ridicule. Elle provient d'une grande paresse et console ceux qui n'ont rien accompli.

Nous qui sommes en quête d'un motif de vie, nous voulons avancer dans la direction opposée. La réalité n'est ni moche ni brutale – elle a beaucoup d'aspects sublimes et merveilleux. Nous le voyons dans les œuvres des autres. Nous voulons plus de sublime. Rien n'est plus impressionnant que le cerveau humain – sa complexité, son potentiel inexploité. Nous aimerions profiter de ce potentiel dans la vie et ne pas nous complaire dans l'attitude cynique des paresseux. Nous découvrons un sens dans tout ce que nous vivons et voyons. En fin de compte, nous voulons fusionner la curiosité et l'engouement que nous avions enfant pour le monde, quand tout semblait merveilleux, mais avec notre intelligence d'adulte.

> Toute la loi de l'existence humaine consiste à toujours pouvoir s'incliner devant l'infiniment grand. Ôtez aux hommes la grandeur infinie, ils cesseront de vivre et mourront dans le désespoir. L'immense, l'infini, est aussi nécessaire à l'homme que la petite planète sur laquelle il habite.
>
> *Fedor Dostoïevski*

14

Ne laissez pas le groupe vous tirer vers le bas

La loi de la conformité

Notre caractère présente une facette que, généralement, nous ignorons – notre personnalité sociale, la personne différente que l'on devient lorsqu'on est en groupe. Dans un contexte de groupe, on imite inconsciemment ce que les autres disent et font. On réfléchit différemment ; on se soucie davantage de notre intégration et on s'efforce d'adopter les croyances des autres. On ressent des émotions différentes, influencées par l'humeur du groupe. On a tendance à prendre plus de risques, à agir de façon irrationnelle, comme les autres. Cette personnalité sociale peut dominer la personne que nous sommes individuellement. À trop écouter les autres et à calquer notre comportement sur le leur, on perd progressivement notre caractère unique et notre capacité à réfléchir par nous-mêmes. La seule solution est d'en prendre conscience et de comprendre les changements qui se

produisent en nous au sein d'un groupe. Ainsi, nous pouvons devenir des acteurs dans la société, capables de nous intégrer et de coopérer avec les autres à un niveau élevé tout en conservant notre indépendance et notre rationalité.

Une expérimentation de la nature humaine

En grandissant dans la Chine communiste, Gao Jianhua (né en 1952) rêvait de devenir un grand écrivain. Il aimait la littérature et ses professeurs le félicitaient pour ses dissertations et ses poèmes. En 1964, il fut admis au collège de Yizhen, non loin de chez ses parents. Dans cette ville située à plusieurs centaines de kilomètres de Pékin, le collège était une « école essentielle » : plus de 90 % des élèves poursuivaient des études supérieures. Il était difficile d'y entrer et l'établissement était assez prestigieux. Au sein de cette école, Jianhua était un garçon calme et studieux. Il avait pour ambition d'en sortir au bout de six ans en tête de sa promotion et avec un dossier scolaire suffisamment bon pour étudier à l'université de Pékin avant d'entamer la carrière d'écrivain dont il rêvait.

Les collégiens de Yizhen étaient internes. La vie du campus était monotone puisque le Parti communiste encadrait tout, y compris l'éducation. Il y avait des exercices militaires quotidiens, des cours de propagande, des travaux d'intérêt général et les cours habituels. Le programme était rigoureux.

Au collège, Jianhua se lia d'amitié avec un camarade appelé Fangpu, sans doute le plus fervent communiste de l'école. Pâle, maigre et portant des lunettes, Fangpu avait tout de l'intellectuel révolutionnaire. Il avait quatre ans de plus que Jianhua, mais leur amour de la littérature et leur ambition de devenir écrivains les

avaient rapprochés. Les deux jeunes étaient toutefois différents. Les poèmes de Fangpu parlaient de politique ; il adulait Mao Zedong et voulait reproduire non seulement ses écrits mais aussi sa carrière de révolutionnaire. De son côté, Jianhua ne s'intéressait guère à la politique, même si son père était un vétéran respecté et un officiel du gouvernement. Quoi qu'il en soit, les deux jeunes aimaient discuter de littérature et Fangpu considérait Jianhua comme son jeune frère.

En mai 1966, alors que Jianhua révisait en vue de ses examens, Fangpu lui rendit visite. Il semblait inhabituellement surexcité. Il avait feuilleté les journaux de Pékin pour s'informer sur les tendances dans la capitale et venait de lire un débat littéraire entamé par plusieurs intellectuels renommés dont il devait parler à Jianhua.

Ces intellectuels accusaient des écrivains réputés de cacher des messages antirévolutionnaires dans leurs pièces, films et articles de presse. Ces accusations se fondaient sur des lectures de certains passages qui pouvaient être considérés comme des critiques voilées de Mao. « Certaines personnes utilisent l'art et la littérature pour attaquer le Parti et le socialisme », dit Fangpu. Il expliqua que le sujet de ce débat était l'avenir de la révolution et que Mao devait être derrière tout ça. Jianhua trouvait le sujet plutôt ennuyeux et académique, mais il faisait confiance aux instincts de son ami et promit de suivre le déroulement des événements dans les journaux.

Les paroles de Fangpu se révélèrent prophétiques : en une semaine, tous les journaux chinois s'étaient emparés de ce débat. Les enseignants commencèrent à parler de certains articles de presse en classe. Un jour, le secrétaire du Parti de l'école, un homme bedonnant appelé Ding Yi, regroupa les élèves et prononça un discours répétant presque mot pour mot un article à l'encontre des écrivains antirévolutionnaires. C'était certain, il se passait quelque chose. Les

élèves devaient désormais passer de nombreuses heures à discuter des derniers rebondissements du débat.

À Pékin, des affiches avec de gros slogans fleurissaient partout, ciblant « la ligne noire anti-parti », c'est-à-dire ceux qui, en secret, essayaient de freiner la révolution communiste. Ding fournit du matériel aux élèves pour qu'ils fabriquent leurs propres affiches et ceux-ci s'exécutèrent avec entrain. Ils recopièrent allégrement les affiches de Pékin ; Zongwei, un ami de Jianhua qui était un artiste talentueux, fabriqua la plus belle affiche avec sa calligraphie élégante. En quelques jours, presque tous les murs de l'établissement furent recouverts d'affiches. Le secrétaire Ding les lisait en souriant et en approuvant leur travail. Pour Jianhua, c'était nouveau et trépidant. Il aimait la nouvelle allure des murs du campus.

La campagne de Pékin se concentrait sur des intellectuels locaux que tout le monde connaissait, mais cela paraissait bien lointain à Yizhen. Si la Chine était infiltrée par toute sorte de contre-révolutionnaires, cela signifiait qu'ils avaient sans doute aussi infiltré l'école, et le seul endroit logique pour les débusquer, selon les élèves, c'était parmi leurs professeurs et la direction. Ils commencèrent à disséquer leurs cours et leçons en quête de messages cachés, un peu comme ce que les intellectuels avaient fait avec les œuvres des écrivains connus.

Le professeur de géographie, Liu, parlait toujours des paysages grandioses de la Chine mais ne mentionnait jamais les paroles inspirantes de Mao. Est-ce que ça cachait quelque chose ? Le prof de physique, Feng, était né d'un père américain qui avait servi dans la U.S. Navy. Était-il impérialiste ? Li, le prof de chinois, s'était d'abord battu dans les rangs des nationalistes contre les communistes pendant la révolution, mais il avait changé de camp la dernière

année. Les élèves avaient toujours accepté sa version des faits et c'était le professeur que Jianhua préférait parce qu'il avait un don pour raconter des histoires. Mais avec le recul, il faisait un peu démodé et bourgeois. Était-il resté un nationaliste contre-révolutionnaire au fond de lui ? Des affiches mettant en doute la ferveur de certains enseignants firent bientôt leur apparition. Le secrétaire Ding estima qu'il s'agissait d'une dérive du débat et décréta l'interdiction des affiches ciblant le corps enseignant.

En juin, le mouvement qui submergeait Pékin et bientôt toute la Chine fut baptisé la Grande Révolution culturelle prolétarienne. C'était Mao qui en avait eu l'initiative avec les articles de presse et il allait devenir le leader du mouvement. Il craignait que la Chine ne revienne à son passé féodal. Les anciens systèmes de pensée et d'action étaient revenus. La bureaucratie était devenue le berceau d'une élite d'un nouveau genre. Les paysans restaient impuissants.

Mao voulait sonner l'alarme pour raviver l'esprit révolutionnaire. Il voulait que la jeune génération vive la révolution en direct en la faisant elle-même. Il proclama que les jeunes avaient « le droit de se rebeller », mais le mot chinois était *zao fan*, ce qui signifiait littéralement tout chambouler. C'était le devoir des jeunes, disait-il, de remettre l'autorité en question. Il appelait ceux qui cherchaient secrètement à faire revenir la Chine en arrière des « révisionnistes » et il implorait les étudiants de les débusquer et les éliminer de la nouvelle Chine révolutionnaire.

Prenant les paroles de Mao comme un appel à passer à l'action, Fangpu créa l'affiche la plus osée jamais vue sur le campus. Il attaqua directement le secrétaire Ding. Ce dernier était non seulement le secrétaire du Parti à l'école, mais aussi un vétéran de la révolution et un homme très respecté. Mais selon Fangpu, interdire de critiquer les

enseignants était la preuve que Ding était un révisionniste cherchant à supprimer l'esprit critique encouragé par Mao. Cela fit sensation. On avait appris aux élèves à obéir aveuglément aux représentants de l'autorité, surtout les membres respectés du Parti. Fangpu avait brisé ce tabou. Était-il allé trop loin ?

Quelques jours plus tard, des étrangers de Pékin s'invitèrent sur le campus. Ils faisaient partie des « comités de travail » envoyés dans les écoles du pays pour aider à maintenir la discipline face à la Révolution culturelle bourgeonnante. Le comité de Yizhen exigea de Fangpu des excuses publiques auprès du secrétaire Ding. Parallèlement, le comité leva l'interdiction des affiches critiquant le corps enseignant. Et comme dans toutes les écoles de Chine, les cours et les examens furent suspendus. Les étudiants devaient se consacrer à la révolution, sous leur surveillance.

Soudain libérés du joug du passé et de l'obéissance aveugle si profondément ancrée en eux, les élèves du collège commencèrent à s'en prendre effrontément aux enseignants qui n'avaient pas fait preuve de zèle révolutionnaire ou qui n'avaient pas été sympas avec eux.

Jianhua se sentit obligé de suivre le mouvement, mais il avait du mal : il appréciait presque tous ses professeurs. Cependant, il ne voulait pas qu'on le prenne pour un révisionniste. D'ailleurs, il respectait la sagesse et l'autorité de Mao. Il décida de peindre une affiche ciblant la professeure Wen qui lui avait un jour reproché de ne pas suffisamment s'intéresser à la politique, ce qui avait dérangé Jianhua à l'époque. Il la critiqua aussi gentiment que possible, mais d'autres reprirent plus vigoureusement son attaque contre cette enseignante et Jianhua regretta son acte.

Pour satisfaire la colère grondante des jeunes, certains professeurs commencèrent à avouer quelques menus péchés, mais cela ne fit qu'accroître les soupçons des étudiants. Ces derniers devaient faire davantage pression sur les enseignants pour qu'ils leur disent toute la vérité. Un des élèves, surnommé « Petit Bawang » (*bawang* signifiant « surveillant » parce qu'il aimait donner des ordres), savait comment s'y prendre. Il avait lu la description de Mao sur les paysans qui, durant la révolution des années 1940, avaient capturé les propriétaires terriens les plus connus et les faisaient défiler dans les villages affublés de bonnets d'âne et portant autour du cou de grosses planches de bois sur lesquelles étaient inscrits leurs crimes. Pour éviter ce genre d'humiliation en public, les enseignants allaient certainement se confesser. Les étudiants tombèrent d'accord et leur première cible fut le professeur Li, celui que Jianhua affectionnait tout particulièrement.

Le professeur Li était accusé de feindre son adhésion au communisme. Des histoires commencèrent à circuler selon lesquelles il aurait raconté à des collègues ses visites dans les bordels de Shanghai. Il menait visiblement une double vie et Jianhua se sentait déçu par lui. Avant la révolution communiste, la Chine était une nation cruelle, et si Li cherchait à revenir à cette époque, Jianhua ne pouvait que le détester. Puisqu'il refusait de confesser le moindre crime, Li fut le premier à être exhibé dans l'école en portant un bonnet d'âne et sa planche de bois autour du cou. Des élèves lui versèrent même de la colle à affiche sur la tête. Jianhua suivit le défilé à distance, cherchant à masquer son mal-être face à l'humiliation de son professeur.

Menés par Petit Bawang, les élèves imposèrent le même traitement à d'autres enseignants, les bonnets d'âne devenant de plus

en plus grands et les planches de bois de plus en plus lourdes. À l'image de leurs frères et sœurs de Pékin, les élèves mirent sur pied des « réunions de lutte » au cours desquelles ils forçaient des professeurs à prendre la position de l'avion – encadrés par des jeunes qui leur tiraient les cheveux en arrière, ils devaient se tenir à genoux, les bras écartés comme les ailes d'un avion. C'était une position très douloureuse, mais ce supplice semblait faire effet car, au bout d'une heure ou deux, nombreux étaient les enseignants qui se confessaient. Les soupçons des élèves se confirmaient : l'école grouillait de révisionnistes !

Très vite, l'attention des élèves se porta sur le sous-directeur, Lin Sheng. Ils avaient découvert que c'était le fils d'un propriétaire terrien réputé. Il était le troisième plus haut responsable de l'école. Un jour, Jianhua, qui avait fait une bêtise, avait été envoyé dans le bureau du sous-directeur et Sheng s'était montré assez indulgent avec lui, ce qu'il avait fortement apprécié. Les étudiants enfermèrent Lin Sheng dans une pièce où il devait rester entre deux « réunions de lutte », mais alors qu'il était de garde un jour, Jianhua découvrit que celui-ci s'était pendu. Une fois de plus, Jianhua essaya de refouler son mal-être, mais il reconnaissait que ce suicide donnait à penser que Lin Sheng ne devait pas avoir la conscience tranquille.

Au milieu de tout ce chaos, Jianhua croisa un jour Fangpu, qui était surexcité. Depuis qu'il avait dû présenter ses excuses en public à Ding, il faisait profil bas. Il avait passé son temps à dévorer les livres de Mao et Marx, et préparait son prochain coup. Pékin avait donné l'ordre aux comités de travail de se retirer de toutes les écoles. Les étudiants devaient former leurs propres comités, choisir un responsable de l'établissement pour le chapeauter et gérer l'école à travers le comité. Fangpu voulait devenir le chef du comité des élèves.

Il allait faire une révolte ouverte à l'encontre du secrétaire Ding. Jianhua ne pouvait qu'admirer son courage et sa persévérance.

Par Petit Bawang, qui avait soutiré d'autres confessions des enseignants, Fangpu apprit que le secrétaire Ding avait eu des liaisons avec au moins deux enseignantes, ce qui montrait bien son hypocrisie. C'était lui qui fulminait contre la décadence de l'Occident et qui demandait aux étudiants et étudiantes de garder leurs distances les uns avec les autres. Bawang et Fangpu fouillèrent son bureau et découvrirent qu'il amassait des bons d'alimentation et possédait une radio de luxe et de bonnes bouteilles de vin bien cachées.

Bientôt, des affiches visant Ding furent collées sur les murs. Même Jianhua était indigné par son comportement. Évidemment, Ding Yi fut exhibé dans l'école puis dans la ville de Yizhen, portant sur la tête le plus gros bonnet d'âne jamais vu décoré de dessins de monstres et, autour du cou, un lourd tambour. Pendant qu'il frappait le tambour d'une main et tenait le bonnet d'âne de l'autre, il devait chanter « Je suis Ding Yi, démon bœuf et esprit serpent ». Les habitants de Yizhen qui connaissaient le secrétaire Ding étaient interloqués par le spectacle. Le monde avait bel et bien été chamboulé.

Au milieu de l'été, la plupart des enseignants avaient fui. Lorsqu'il fut temps de former le comité pour gérer l'école, il n'en restait pas beaucoup pour endosser le rôle de président. Aux côtés de Fangpu, le chef des étudiants, un professeur discret et inoffensif, Deng Zeng, fut désigné à ce poste après le départ du comité de travail.

Tandis que les étudiants progressaient dans leur révolution, Jianhua commençait à se prendre au jeu. Avec son ami Zongwei, il portait de vieilles lances et épées pendant qu'ils patrouillaient dans l'école à la recherche d'espions. C'était comme dans les livres qu'il

aimait tant lire. Avec ses camarades, ils marchaient en colonne jusqu'à la ville en brandissant d'énormes drapeaux rouges, des affiches du président Mao, des exemplaires de son Petit Livre rouge. Ils entonnaient des slogans révolutionnaires au son des tambours et des cymbales. C'était très théâtral, mais ils avaient l'impression de participer à la révolution. Un jour, ils traversèrent Yizhen en détruisant les boutiques et les panneaux de signalisation qui représentaient des vestiges de la Chine prérévolutionnaire. C'est sûr, Mao serait fier d'eux.

Entre-temps, à Pékin, des étudiants avaient formé des groupes pour soutenir et défendre Mao et sa Révolution culturelle ; ils se faisaient appeler les Gardes rouges et portaient un brassard rouge vif. Mao approuva cette formation et des unités de Gardes rouges commencèrent à faire leur apparition dans les écoles et universités partout dans le pays. Seuls les plus fervents des révolutionnaires étaient admis chez les Gardes rouges et la concurrence était acharnée pour rejoindre leurs rangs. Grâce aux bons états de service de son père, Jianhua put en devenir un. Il devint l'objet d'admiration de la part de ses camarades et des habitants du coin qui remarquaient le brassard qu'il n'ôtait jamais.

Mais il y eut une ombre au tableau : alors qu'il rendait visite à ses parents dans la ville voisine de Lingzhi, Jianhua découvrit que les étudiants locaux avaient accusé son père d'être un révisionniste car il se souciait, d'après eux, davantage d'agriculture et d'argent que de participer à la révolution. Ils avaient réussi à le faire renvoyer de son poste au gouvernement et lui avait fait subir plusieurs « réunions de lutte ». La famille de Jianhua était donc tombée en disgrâce. Même s'il aimait et admirait son père et s'inquiétait pour lui, il angoissait à l'idée que la nouvelle de la disgrâce familiale parvienne jusqu'à son

école. Il pourrait perdre son brassard et être mis à l'écart. Il devait faire attention en évoquant sa famille.

Lorsqu'il rentra au pensionnat plusieurs semaines plus tard, Jianhua remarqua des changements radicaux : Fangpu avait consolidé son pouvoir. Il avait formé un nouveau groupe, le Corps L'Orient est rouge. Ses camarades et lui avaient réussi à renvoyer le président Deng et géraient maintenant l'école tout seuls. Ils avaient lancé un journal, les *Infos du front*, pour promouvoir et défendre leurs actions. Jianhua apprit également qu'un autre enseignant était mort dans des circonstances suspectes.

Un jour, Fangpu rendit visite à Jianhua et l'invita à devenir reporter pour son journal. Fangpu avait l'air différent – il avait pris du poids, n'était plus aussi blafard et se laissait pousser une barbe. La proposition était alléchante, mais quelque chose poussa Jianhua à la décliner. Cela déplut à Fangpu qui tenta de cacher son irritation sous un sourire forcé. Fangpu commençait à effrayer Jianhua.

Désormais, les étudiants rejoignaient le Corps L'Orient est rouge en masse, mais en quelques semaines, un groupe rival appelé les Rebelles rouges fit son apparition sur le campus. Leur leader était Mengzhe, un étudiant dont les parents étaient des paysans et qui préconisait une révolution plus tolérante fondée sur la raison et non sur la violence, une forme plus pure de la doctrine de Mao, selon lui. Mengzhe attira un certain nombre d'adhérents, dont le frère aîné de Jianhua, Weihua, qui étudiait aussi sur le même campus. La popularité croissante de Mengzhe mettait Fangpu hors de lui. Il le traitait de royaliste, de romantique et de contre-révolutionnaire masqué. Avec ses partisans, il saccagea le bureau des Rebelles rouges et menaça d'aller encore plus loin. Même si cela allait le séparer de

Fangpu, Jianhua envisagea de rejoindre les Rebelles rouges, car il était attiré par leur idéalisme.

Alors que la tension entre les deux groupes menaçait de tourner à la guerre, un représentant de l'armée chinoise arriva sur le campus et décréta que les militaires prenaient désormais le relais. Mao avait envoyé des unités reprendre le contrôle des écoles dans tout le pays. Le chaos et la violence ne se produisaient pas uniquement à Yizhen, mais partout en Chine, dans les écoles, les usines et les bureaux du gouvernement ; la Révolution culturelle devenait ingérable. Bientôt, trente-six soldats s'installèrent sur le campus. Ils faisaient partie de l'unité 901. Ils donnèrent l'ordre de démanteler les factions ainsi que de reprendre les cours. Les exercices militaires et la discipline seraient également rétablis.

Mais trop de choses avaient changé en huit mois. Les étudiants étaient contre ce soudain retour de la discipline. Ils boudaient les cours et les séchaient. Fangpu se chargea d'organiser une campagne pour renvoyer les soldats. Il colla des affiches accusant l'unité 901 d'être l'ennemie de la Révolution culturelle. Un jour, ses camarades et lui agressèrent un officier et le blessèrent avec un lance-pierre. Alors que les étudiants craignaient des représailles, l'unité 901 fut brusquement rappelée sans explication.

Les étudiants étaient maintenant livrés à eux-mêmes et cela les effrayait. Ils s'allièrent rapidement à l'un des deux groupes. Certains rejoignirent le Corps L'Orient est rouge parce qu'il était plus important et proposait de meilleurs postes ; d'autres suivirent les Rebelles rouges parce qu'ils n'aimaient pas Fangpu et Petit Bawang ; d'autres encore choisirent un groupe ou l'autre parce qu'ils le jugeaient plus révolutionnaire. Jianhua rejoignit ainsi les Rebelles rouges, comme son ami Zongwei.

Chaque groupe était persuadé de représenter le véritable esprit de la Révolution culturelle. Ils se disputaient et se battaient. Personne n'était là pour les en empêcher. Bientôt, les étudiants apportèrent des bâtons pour se battre. On ne comptait plus les blessés. Un jour, des membres du Corps L'Orient est rouge firent des prisonniers parmi les Rebelles rouges. Personne ne savait rien de leur sort.

Au milieu de cette tension, les Rebelles rouges découvrirent qu'une de leurs camarades, Yulan, était une espionne à la solde de l'autre camp. Furieux, ils l'attachèrent et la frappèrent pour qu'elle leur dise s'il y en avait d'autres dans leurs rangs. À la grande surprise de Jianhua qui considérait cela comme une trahison de leurs idéaux, Yulan demeura muette malgré les coups. Elle fut échangée contre les prisonniers retenus par le Corps L'Orient est rouge, mais l'animosité entre les deux camps avait désormais atteint son paroxysme.

Quelques semaines plus tard, le Corps L'Orient est rouge partit de l'école en masse et établit ses quartiers généraux dans un immeuble de la ville qu'ils avaient réquisitionné. Mengzhe décida de former une équipe commando qui opérerait la nuit dans Yizhen pour surveiller le Corps et procéder à des actes de sabotage. Jianhua fut désigné reporter de l'équipe. C'était un poste excitant. Les rencontres avec l'ennemi en ville se soldaient par des batailles à coup de lance-pierre. Puis le Corps captura l'un des commandos, un certain Heping. Quelques jours plus tard, on le retrouva mort à l'hôpital. Le Corps lui avait mis une chaussette dans la bouche et l'avait conduit en jeep dans le désert. Il avait suffoqué pendant le trajet. Maintenant, même Mengzhe en avait assez et jura vengeance pour cette mort horrible. Jianhua ne pouvait qu'acquiescer.

Alors que les escarmouches s'étendaient dans toute la ville, les habitants fuirent et laissèrent des immeubles entiers en proie aux

pillards. Les Rebelles rouges passèrent rapidement à l'offensive. Avec des artisans locaux, ils produisirent des épées et des lances solides. Les victimes s'accumulaient. Finalement, les Rebelles réussirent à encercler le bastion du Corps et préparèrent l'offensive finale. Les membres du Corps prirent la fuite, laissant derrière eux un petit groupe de soldats étudiants dans l'immeuble. Alors que les Rebelles leur demandaient de se rendre, au troisième étage, une fenêtre s'ouvrit brusquement. C'était la jeune Yulan qui cria : « Je préfère mourir que de me rendre ! » Brandissant le drapeau écarlate des Corps, elle cria encore : « Longue vie au président Mao ! » avant de se jeter par la fenêtre. Jianhua la trouva par terre, sans vie, enveloppée de son drapeau. Son dévouement à la cause l'étonnait et l'impressionnait.

Contrôlant désormais la situation, les Rebelles rouges installèrent leur QG dans l'école et préparèrent leur défense en vue d'une contre-offensive des Corps. Ils montèrent une usine de munitions de fortune sur le campus. Certains étudiants avaient appris à fabriquer des grenades et des bombes artisanales. Une explosion involontaire en tua plusieurs, mais le travail se poursuivit. Zongwei, l'artiste du groupe, en eut assez. Les nobles origines des Rebelles avaient disparu et il craignait l'escalade de la violence. Il partit de Yizhen pour de bon. Jianhua perdit son respect pour ce camarade. Comment Zongwei pouvait-il oublier les blessés ou les morts pour leur cause ? Abandonner maintenant revenait à dire que tout avait été vain. Il ne voulait pas passer pour un poltron comme son ami. En outre, le Corps L'Orient est rouge était démoniaque et prêt à tout pour reprendre le pouvoir. Ils avaient trahi la révolution.

Alors que la vie à l'école reprenait son cours et que les Rebelles rouges consolidaient leurs défenses, Jianhua rendit visite à sa famille

qu'il n'avait pas vue depuis longtemps. En rentrant à l'école un soir, il fut abasourdi : il ne vit aucun de ses camarades Rebelles et leur drapeau ne flottait plus sur le toit. Il y avait des soldats armés partout. Enfin, il dénicha quelques camarades cachés dans un bâtiment. Ils lui racontèrent ce qui s'était passé : Mao réaffirmait son autorité une bonne fois pour toutes ; il choisissait son camp dans les divers conflits locaux pour imposer l'ordre ; les militaires avaient pris le parti du Corps L'Orient est rouge, jugé plus révolutionnaire. Les répercussions s'annonçaient dramatiques.

Jianhua et plusieurs camarades tentèrent de fuir pour se regrouper dans les montagnes, apparemment là où Mengzhe avait fui. Hélas, il y avait un blocus dans toute la région et on les força à revenir à l'école, qui s'était transformée en prison surveillée par les Corps.

Désormais, les Rebelles s'attendaient au pire. Pour les Corps, c'était une bande de contre-révolutionnaires qui avaient frappé et tué leurs camarades. Un jour, les membres des Rebelles sur le campus furent rassemblés dans une pièce. Les chefs des Corps, y compris Fangpu et Petit Bawang, entrèrent avec des grenades à la ceinture. Fangpu tenait la liste noire de ceux qu'il fallait faire sortir de la pièce, clairement dans un but funeste. Fangpu se montra indulgent avec Jianhua et lui déclara qu'il n'était pas trop tard pour changer de camp. Mais Jianhua ne voyait plus Fangpu du même œil. Son ton amical le rendait encore plus sinistre.

Cette nuit-là, ils entendirent les cris de leurs camarades black-listés dans un autre bâtiment. Ils apprirent que les Corps avaient retrouvé Mengzhe, qu'ils l'avaient battu et raccompagné à l'école où il était détenu lui aussi. Dans la pièce voisine de celle où Jianhua et ses camarades dormaient, ils virent Petit Bawang et ses lieutenants

couvrir les fenêtres de couvertures pour la transformer en pièce de torture. Ils aperçurent d'anciens Rebelles rouges partir du campus en boitant, terrorisés à l'idée de parler à quelqu'un. Puis ce fut au tour de Jianhua d'entrer dans la pièce de torture. Il eut les yeux bandés et fut ligoté à une chaise dans une position très inconfortable. Ses bourreaux voulaient qu'il signe une déclaration de désengagement. Puisqu'il hésitait à signer, ils le frappèrent avec un pied de chaise. Jianhua cria : « Vous ne pouvez pas me faire ça ! On est des camarades de classe ! On est tous des camarades de classe… »

Mais Petit Bawang ne voulait rien entendre. Jianhua devait confesser ses crimes, avouer sa participation à plusieurs échauffourées en ville et nommer les Rebelles cachés sur le campus. Les coups sur ses jambes pleuvaient, puis ils commencèrent à le frapper à la tête. Toujours les yeux bandés, Jianhua craignait pour sa vie et, dans la panique, il dénonça un camarade Rebelle, Dusu. Jianhua finit par être traîné hors de la pièce et regretta vite d'avoir dénoncé son camarade. Il se sentait lâche. Il tenta de prévenir Dusu, mais c'était déjà trop tard. La torture d'autres Rebelles rouges se poursuivit dans la pièce d'à côté. Son frère Weihua fut horriblement battu. Mengzhe eut la tête rasée et couverte d'affreux hématomes.

Un jour, Jianhua fut prévenu que son ancien ami et camarade Zongwei avait été capturé. Lorsqu'il le vit, Zongwei était inconscient. Des plaies de ses jambes coulait du sang en abondance. Il avait été frappé avec des crochets en acier parce qu'il refusait de reconnaître ses crimes. Comment est-ce que l'inoffensif Zongwei avait pu être l'objet d'une telle sauvagerie ? Jianhua courut trouver le médecin, mais lorsqu'il revint, c'était déjà trop tard : Zongwei mourut dans les bras de son ami. Son corps fut rapidement emmené et une histoire fut inventée pour cacher la vérité sur sa mort. Jianhua reçut l'ordre de ne

rien dire. Une enseignante, qui refusa de confirmer la version officielle du Corps L'Orient est rouge au sujet de sa mort, fut battue et violée par Petit Bawang et ses partisans.

Les mois suivants, Fangpu étendit son pouvoir partout car il gérait l'ensemble de l'école. Les cours reprirent. Le journal *Infos du front* était le seul autorisé. L'école elle-même avait été rebaptisée le collège L'Orient est rouge. Le pouvoir du Corps étant assuré, la chambre de torture fut démantelée. Les cours consistaient en grande partie à réciter des paroles de Mao. Chaque mois, les élèves se regroupaient sous une affiche géante du Président et, brandissant leur Petit Livre rouge, chantaient des hymnes à sa longévité.

Les membres de L'Orient est rouge commencèrent à réécrire le passé scrupuleusement. Ils montèrent une exposition pour commémorer leurs victoires, avec nombre de photos retouchées et de faux rapports de presse pour renforcer leur version des faits. Une énorme statue de Mao, cinq fois plus grande que nature, fut érigée au portail de l'école. Les anciens membres des Rebelles rouges devaient porter des brassards blancs sur lesquels étaient inscrits leurs crimes. Ils devaient s'incliner plusieurs fois par jour devant la statue de Mao pendant que leurs camarades leur bottaient les fesses. Les ex-Rebelles, comme les enseignants injuriés, étaient devenus craintifs et obéissants.

Jianhua fut forcé d'exécuter des tâches ingrates et lorsqu'il n'y eut plus rien à faire au début de l'été 1968, il rentra chez ses parents. Son père l'envoya avec son frère cultiver des champs dans les montagnes où ils seraient en sécurité. En septembre, bien décidé à terminer ses études, Jianhua retourna à l'école. Ces quelques mois lui avaient permis de prendre du recul et quand il vit à nouveau le collège, il lui parut bien différent : tout avait été saccagé – les salles de classe

n'avaient plus de bureaux ni de chaises, les affiches et du plâtre tombaient des murs ; le labo de chimie ne disposait plus d'aucun matériel ; le campus était jonché de gravats ; il y avait des tombes non identifiées partout ; l'auditorium avait été détruit par une bombe et il n'y avait plus un seul enseignant réputé pour parfaire l'éducation des élèves.

Tout avait été détruit en quelques années, et dans quel but ? À quoi servait la mort de Heping, Yulan, Zongwei et tant d'autres ? Pourquoi s'étaient-ils disputés ? Qu'avaient-ils appris ? Jianhua l'ignorait et ce gâchis le remplit de dégoût et de désespoir.

Avec son frère, Jianhua s'engagea dans l'armée pour fuir l'école et oublier. Au cours des années qui suivirent, il fut conducteur de camion militaire et assurait des livraisons de pierres et de ciment. Avec ses camarades, il vit le lent démontage de la Révolution culturelle, dont tous les anciens leaders tombaient en disgrâce. Après la mort de Mao en 1976, le Parti communiste reconnut enfin que la Révolution culturelle avait été une catastrophe nationale.

Interprétation – Cette histoire et ses personnages sont issus du livre *Born Red* (1987) de Gao Yuan. (Après la Révolution culturelle, l'auteur, en réalité Gao Jianhua, a changé son nom.) Il s'agit d'une chronique des événements auxquels il a participé dans son collège pendant la Révolution culturelle.

En substance, la Révolution culturelle était la tentative de Mao de changer la nature humaine. Selon lui, après des millénaires de capitalisme sous diverses formes, les êtres humains étaient devenus individualistes et conservateurs, ancrés dans leur classe sociale. Mao voulait tout effacer et recommencer de zéro. Comme il l'expliquait :

« Une feuille de papier blanche n'a pas de tache : on peut y peindre les dessins les plus nouveaux et les plus beaux. » Pour avoir cette feuille blanche, Mao devait bousculer les choses à grande échelle en mettant fin aux habitudes et méthodes de pensée, et en supprimant le respect aveugle des gens pour ceux qui détenaient l'autorité. Ensuite, il pouvait commencer à peindre quelque chose de nouveau et d'audacieux sur cette toile vierge. Le résultat serait une nouvelle génération qui commencerait à forger une société sans classes sociales, qui ne serait pas alourdie par le poids de son passé.

Les événements décrits dans *Born Red* dévoilent dans un microcosme le résultat de l'expérience de Mao – essayez de déraciner la nature humaine et elle refera surface sous une forme différente. Le résultat de centaines de milliers d'années d'évolution et de développement ne peut pas se changer radicalement par un stratagème quelconque, surtout lorsqu'il implique le comportement des êtres humains en groupe qui, inévitablement, se conforme à d'anciens schémas. (Même s'il serait tentant de considérer les événements au collège de Yizhen comme révélateurs du comportement d'un groupe d'adolescents, les jeunes représentent souvent la nature humaine dans une forme plus pure que les adultes, qui savent mieux cacher leurs motivations. Quoi qu'il en soit, ce qui s'est produit dans cette école s'est produit dans toute la Chine – dans les administrations, les usines, au sein de l'armée, parmi les Chinois de tous âges – d'une façon étrangement similaire.) Voici précisément pourquoi l'expérience de Mao a échoué et ce que cela révèle sur la nature humaine.

Mao avait adopté la stratégie suivante pour mettre en œuvre son idée audacieuse : concentrer l'attention du peuple sur un ennemi légitime – ici, les révisionnistes, ceux qui consciemment ou

inconsciemment étaient trop attachés au passé. Encourager les gens, notamment les jeunes, à lutter activement contre cette force réactionnaire mais aussi contre toute forme d'autorité bien établie. En luttant contre ces ennemis conservateurs, les Chinois pourraient se libérer des anciens schémas de pensée et d'action ; ils se débarrasseraient enfin des élites et du système de rangs. Ils seraient unifiés en tant que classe révolutionnaire, en sachant clairement pourquoi ils luttaient.

Mais la stratégie de Mao avait un défaut fatal : quand les gens agissent en groupe, ils ne nuancent pas leurs pensées et n'analysent rien en profondeur. Seuls les individus calmes et détachés peuvent le faire. En groupe, les gens sont émotifs et surexcités. Leur désir primaire est de s'intégrer à cet esprit de groupe. Leur réflexion tend à être simpliste – le bien contre le mal, avec nous ou contre nous. Ils cherchent une forme d'autorité pour simplifier les choses. Créer délibérément le chaos comme Mao l'a fait renforce les chances pour le groupe de tomber dans ces modes de pensée primitifs, puisque les êtres humains ont trop peur de vivre dans l'incertitude et la confusion.

Regardez comment les étudiants de Yizhen ont répondu à l'appel de Mao : confrontés pour la première fois à la Révolution culturelle, ils ont simplement pris Mao pour leur nouvelle figure d'autorité afin d'être guidés. Ils ont gobé ses idées avec très peu de réflexion personnelle. Ils ont imité leurs camarades de Pékin de façon très conformiste. En cherchant à débusquer des révisionnistes, ils s'appuyaient sur les apparences – les vêtements que portaient les enseignants, la nourriture ou le vin qu'ils buvaient, leurs manières, leur contexte familial. Mais les apparences peuvent être trompeuses. La professeure Wen avait des idées radicales mais a été considérée

comme une révisionniste parce qu'elle aimait la mode vestimentaire occidentale.

Dans l'ordre ancien, les étudiants étaient censés obéir sans discuter à leurs professeurs tout-puissants. Soudain libérés de cela, ils sont restés tout aussi émotionnellement liés au passé. Les enseignants paraissaient toujours aussi puissants, mais désormais comme des contre-révolutionnaires intrigants. Les rancœurs refoulées des étudiants pour avoir été si obéissants se déchaînaient en colère et en volonté de punir et d'oppresser à leur tour. Quand les enseignants avouaient des crimes qu'ils n'avaient pour la plupart jamais commis afin d'éviter les représailles, cela ne faisait que conforter les étudiants dans leur paranoïa. Ils avaient changé de rôle, de l'étudiant obéissant à l'oppresseur, mais leur raisonnement était devenu encore plus simpliste et illogique, à l'opposé de ce que Mao avait voulu.

Dans la vacance de pouvoir créée par Mao, une autre dynamique de groupe ancestrale a ressurgi : ceux qui étaient naturellement plus convaincants, agressifs et même sadiques (comme Fangpu et Petit Bawang) se sont mis en avant et ont pris le pouvoir, tandis que les plus passifs (Jianhua, Zongwei) se fondaient dans le décor et devenaient des suiveurs. Les individus agressifs de l'école formaient désormais une nouvelle élite avec ses avantages et privilèges. De même, au milieu de la confusion que la Révolution culturelle avait engendrée, les étudiants étaient obsédés par leur statut au sein du groupe. Ils se demandaient qui, parmi eux, était dans la bonne catégorie. Était-ce mieux d'être issu de la classe paysanne ou du prolétariat ? Comment se sont-ils débrouillés pour intégrer la Garde rouge et obtenir le magnifique brassard qui indiquait leur statut d'élite révolutionnaire ? Au lieu de pencher naturellement vers un

nouvel ordre égalitaire, les étudiants s'efforçaient d'occuper des postes supérieurs.

Une fois que toute forme d'autorité a été éliminée et que les étudiants géraient leur école, rien ne pouvait empêcher l'étape suivante et la plus dangereuse dans l'évolution de la dynamique de groupe – la division en factions tribales. Par nature, nous, les êtres humains, rejetons les tentatives de quiconque de monopoliser le pouvoir, comme Fangpu a essayé de le faire. Cela élimine les opportunités pour d'autres personnes ambitieuses et agressives. Cela crée aussi de vastes regroupements dans lesquels les membres peuvent individuellement se sentir perdus. Inévitablement, les groupes se diviseront en petites factions et tribus rivales. Dans ces dernières, un nouveau chef charismatique (ici, Mengzhe) prendra le pouvoir. Les membres de la faction s'identifient plus facilement à un nombre restreint de camarades. Les liens sont resserrés et se renforcent en luttant contre la tribu ennemie. Les gens peuvent croire qu'ils adhèrent à une tribu ou une autre en raison de leurs idéaux ou de leurs objectifs spécifiques, mais ce qu'ils cherchent avant tout, c'est le sentiment d'appartenance et une identité tribale claire.

Regardez les différences entre les Corps L'Orient est rouge et les Rebelles rouges. Alors que l'animosité entre les deux groupes s'intensifiait, il était difficile de dire pourquoi ils se battaient, hormis le fait de prendre l'ascendant sur l'autre groupe. Tout acte fort ou vicieux appelait des représailles de l'autre partie, et toute forme de violence semblait complètement justifiée. Il n'y avait pas de terrain neutre ni de remise en question du bien-fondé de leur cause. La tribu a toujours raison et dire le contraire revient à la trahir, comme l'a fait Zongwei.

Mao avait voulu créer une citoyenneté chinoise unifiée, avec des objectifs clairs, mais à la place, tout le pays s'est adonné à des guerres tribales complètement déconnectées de la raison d'être originelle de la Révolution culturelle. Et pour ne rien arranger, le taux de criminalité s'est envolé et l'économie tout entière a stagné. Personne ne se sentait obligé de travailler ou de produire quoi que ce soit. Le peuple était devenu plus paresseux et vindicatif que sous l'ancien régime.

Au printemps 1968, Mao n'avait plus qu'un seul recours : établir un état policier. Des centaines de milliers de personnes ont atterri en prison. L'armée a pris le contrôle du pays. Pour restaurer l'ordre et le respect de l'autorité, Mao s'est converti en personnage culte. Son image devait être vénérée et ses paroles répétées comme des prières révolutionnaires. La forme de répression de Fangpu à l'école – les tortures, la réécriture de l'Histoire, le contrôle de la presse – reflétait ce que Mao faisait dans le reste du pays. La nouvelle société révolutionnaire que Mao (et Fangpu) désirait ressemblait désormais au régime le plus répressif et superstitieux de la Chine féodale. Le père de Jianhua, également victime de la Révolution culturelle, ne cessait de répéter à son fils : « Quand on pousse les choses trop loin, on obtient l'effet inverse. »

Quelle leçon en retenir ? Nous pourrions nous dire que cet exemple extrême n'est pas pertinent dans notre vie actuelle ou pour le groupe auquel nous appartenons. Après tout, nous naviguons dans des univers remplis de personnes sophistiquées, dans des bureaux high-tech où tout le monde semble poli et civilisé. Et nous nous voyons pareillement : nous avons des idéaux progressistes et une indépendance de pensée. Mais c'est globalement une illusion. Si nous nous examinons plus honnêtement, nous devons admettre qu'au

moment où nous mettons les pieds dans notre espace de travail ou dans n'importe quel groupe, nous subissons un changement. Nous passons facilement à des modes de pensée et des comportements plus primitifs sans nous en rendre compte.

Avec les autres, nous nous demandons naturellement ce qu'ils pensent de nous. Nous ressentons une certaine pression pour nous intégrer, et pour y parvenir, nous commençons à modeler nos pensées et nos croyances selon les orthodoxies du groupe. Inconsciemment, nous imitons les autres membres – apparence, façon de s'exprimer, idées. Nous nous inquiétons énormément de notre statut et de notre rang dans la hiérarchie : « Est-ce que je suis autant respecté que mes collègues ? » C'est une partie primate de notre nature, car nous partageons cette obsession à propos du statut avec nos cousins chimpanzés. En fonction des schémas issus de notre petite enfance, nous devenons, au sein du groupe, plus passifs ou agressifs que d'ordinaire, révélant les facettes les moins développées de notre personnalité.

Quant aux leaders, nous ne les considérons généralement pas comme des gens ordinaires. Nous nous sentons intimidés en leur présence, comme s'ils possédaient un superpouvoir mythique. Quand nous examinons le principal rival ou ennemi de notre groupe, nous ne pouvons nous empêcher de nous énerver un peu et d'exagérer ses qualités négatives. Si d'autres membres du groupe sont angoissés ou scandalisés par quelque chose, nous sommes souvent contaminés par l'humeur générale. Tout cela indique subtilement que nous sommes sous l'influence du groupe. Si nous subissons ces transformations, nous pouvons être certains que nos collègues vivent les mêmes.

Maintenant, imaginez qu'une menace extérieure vise le bien-être ou la stabilité de notre groupe, qu'il y ait une crise. Toutes les

réactions ci-dessus seraient intensifiées par le stress et notre groupe apparemment civilisé et sophistiqué pourrait devenir explosif. Nous ressentirions plus de pression pour prouver notre loyauté et nous adhérerions à tout ce que le groupe préconise. Nos réflexions sur le rival ou l'ennemi deviendraient encore plus simplistes et envenimées. Nous serions submergés par des vagues plus puissantes d'émotions virales, y compris des vagues de panique, de haine ou de mégalomanie. Notre groupe pourrait se diviser en factions à la dynamique tribale. Des leaders charismatiques pourraient facilement apparaître pour exploiter cette instabilité. Si l'on creuse plus loin, une agressivité latente se cache sous la surface de n'importe quel groupe. Même si nous nous retenons de nous montrer ouvertement agressifs, la dynamique primitive qui prend le dessus peut avoir de graves conséquences. Le groupe surréagit et prend des décisions fondées sur des craintes exagérées ou une excitation incontrôlable.

Pour résister à l'attirance vers le bas que tout groupe exerce inévitablement sur nous, nous devons mener une *expérimentation sur la nature humaine* radicalement différente de celle de Mao, avec un objectif simple en tête – développer la capacité de se détacher d'un groupe et créer un espace intellectuel pour penser de façon indépendante. Nous commençons cette expérience en acceptant le fait que le groupe exerce une grande influence sur nous. Nous sommes brusquement honnêtes avec nous-mêmes, conscients que notre besoin d'intégration peut modeler et modifier notre réflexion. Est-ce que cette angoisse ou cette indignation nous est propre, ou est-elle inspirée par le groupe ? Nous devons analyser notre tendance à diaboliser l'ennemi et la contrôler. Nous devons nous efforcer de ne pas vénérer aveuglément nos leaders ; nous les respectons pour ce qu'ils ont accompli, mais ne ressentons pas le besoin de les diviniser. Il faut être particulièrement attentif avec les leaders très

charismatiques, essayer de les démystifier et de les faire atterrir. Cette conscience nous permet de résister et de nous détacher du groupe.

En outre, il ne faut pas seulement accepter la nature humaine, mais œuvrer avec pour la rendre productive. Nous avons tous besoin de reconnaissance et de statut, c'est certain, mais autant les cultiver grâce à l'excellence de notre travail. Nous devons accepter notre besoin d'appartenir à un groupe et de prouver notre loyauté, mais faisons-le de façon plus positive – en contestant les décisions du groupe qui lui feront du tort à long terme, en proposant des avis divergents, en menant doucement et stratégiquement le groupe dans une direction plus rationnelle. Utilisons la nature virale des émotions dans le groupe, mais en jouant sur différentes émotions : en restant calmes et patients, en nous concentrant sur les résultats et en coopérant avec les autres pour faire avancer les choses, nous pouvons commencer à répandre cet état d'esprit au sein du groupe. Si nous maîtrisons les côtés primitifs de notre personnalité dans l'environnement animé d'un groupe, nous pouvons émerger en tant qu'individus réellement indépendants et lucides – le point final de l'expérience.

> Quand les gens ont la possibilité d'agir à leur guise, ils choisissent généralement d'imiter les autres.
>
> Eric Hoffer

Les clés de la nature humaine

À certains moments de la vie, nous connaissons un regain d'énergie semblable à nul autre, mais nous en parlons ou l'analysons rarement.

On peut le décrire comme le sentiment intense d'appartenance à un groupe et nous le vivons souvent dans les situations suivantes.

Admettons qu'on se retrouve dans le public lors d'un grand concert, un événement sportif ou une réunion politique. À certains moments, on est submergés par des vagues d'excitation, de colère, de joie, et des milliers d'autres partagent ce sentiment. Ces émotions surgissent en nous de façon automatique. On ne peut pas les vivre quand on est seuls ou avec quelques autres personnes. Dans ce contexte de groupe important, on peut être amenés à dire ou faire des choses qu'on n'aurait jamais dites ou faites seuls.

Dans la même veine, imaginons qu'on doit faire un discours devant un groupe. Si le trac n'est pas trop fort et que le public est avec nous, on ressent une vague d'émotion nous envahir. C'est le public qui nous nourrit. Notre voix prend une tonalité que l'on n'a pas normalement, nos gestes et notre langage corporel sont inhabituellement animés. On peut aussi le vivre de l'autre côté, quand on écoute un orateur charismatique. Il semble être animé par une puissance spéciale qui impose notre respect et nous surexcite.

Ou peut-être qu'on travaille en équipe et qu'on a un objectif essentiel à atteindre dans un temps très limité. On se sent obligés d'en faire plus que d'habitude, de travailler encore plus dur. On sent une décharge d'énergie qui vient du fait de nous sentir connectés aux autres qui travaillent dans ce même état d'esprit. Il arrive même que les membres du groupe n'aient plus besoin de se parler – on est tous sur la même longueur d'onde et on parvient à anticiper les pensées de nos collègues.

Ces sentiments ne se manifestent pas de façon rationnelle ; ils nous viennent automatiquement sous forme de sensations corporelles – chair de poule, accélération du rythme cardiaque, vitalité accrue,

regain de force. Appelons cette énergie la *force sociale*, une sorte de champ de force invisible qui touche et unit un groupe d'individus par le partage de sensations et qui crée un sentiment intense de connexion.

Si l'on affronte ce champ de force de l'extérieur, cela provoque généralement de l'angoisse. Par exemple, lorsqu'on voyage dans un pays où la culture est très différente de la nôtre. Ou lorsqu'on commence un travail dans une entreprise où les gens semblent avoir une façon propre à eux d'interagir, avec une sorte de langage mystérieux. Ou encore quand on se retrouve dans un quartier d'une classe sociale très différente de celle à laquelle on est habitués – plus aisée, plus pauvre. À ces occasions, on est conscients qu'on n'appartient pas à ce groupe, que les autres nous considèrent comme des étrangers et, au fond de nous, on se sent mal à l'aise et sur nos gardes, même s'il n'y a rien de particulier à craindre.

On peut observer quelques éléments intéressants de la force sociale : tout d'abord, *elle existe à la fois en nous et en dehors de nous*. Quand on connaît les sensations corporelles précitées, on est quasiment sûrs que d'autres personnes dans notre camp ressentent la même chose. On sent la force intérieure, mais on la considère aussi comme extérieure à nous. C'est une sensation inhabituelle, un peu équivalente à ce qu'on ressent quand on est amoureux et qu'on fait l'expérience d'un partage d'énergie avec la personne qu'on aime.

On peut aussi dire que *cette force est variable. Elle dépend de la taille du groupe et de l'alchimie entre ses membres.* En général, plus le groupe est vaste, plus l'effet est intense. Lorsqu'on se retrouve au sein d'un très grand groupe de personnes qui partagent nos valeurs ou nos idées, on sent un regain d'énergie et de vitalité, ainsi qu'une chaleur collective qui vient du sentiment d'appartenance au groupe. Cette

force multipliée dans un vaste groupe a quelque chose d'incroyable et de sublime. En présence d'un ennemi, ce regain d'énergie et cette excitation peuvent se transformer en colère et en violence. Le mélange de personnes spécifique au groupe en modèle aussi l'effet. Si le leader est charismatique et énergique, cela filtre à travers le groupe ou le rassemblement. Si un bon nombre d'individus ont tendance à ressentir la joie ou la colère, cela modifiera l'humeur collective.

Enfin, *nous sommes attirés par cette force*. La foule nous attire – un stade rempli de supporters, une chorale, une parade, un carnaval, un concert, des assemblées religieuses, des conventions politiques. Dans ces situations, on revit ce que nos ancêtres ont inventé et peaufiné – le regroupement du clan, les colonnes de soldats massées devant l'enceinte d'une cité, les spectacles de gladiateurs ou les représentations de théâtre. Certes, il y a toujours une minorité qui a peur de ce genre de rassemblements, mais en général, on apprécie les foules de partisans pour ce qu'elles sont. Elles nous donnent l'impression d'être vivants et vitaux. Cela peut même devenir une addiction – on se sent obligés de nous exposer encore et encore à cette énergie. La musique et la danse incarnent cet aspect de la force sociale. Le groupe ressent le rythme et la mélodie comme un seul homme. La musique et la danse sont les premières formes que nous avons créées pour satisfaire ce besoin, pour extérioriser cette force.

Il existe aussi un autre aspect de la force sociale, un effet contraire : c'est quand on connaît une longue période d'isolement. Les prisonniers en cellule de confinement et les explorateurs isolés dans des régions reculées (voir le récit de Richard E. Byrd sur ses cinq mois d'isolement en Antarctique dans son livre *Seul*) racontent qu'ils commencent à se sentir déconnectés de la réalité et qu'ils ont l'impression que leur personnalité se désintègre. Ils deviennent sujets

à des hallucinations élaborées. Ce qu'il leur manque le plus n'est pas seulement la présence des autres autour d'eux, mais le regard des autres sur eux. Au cours des premiers mois de notre vie, nous formons tout le concept de notre personne en regardant notre mère ; son regard nous donnait l'impression d'exister ; elle nous disait qui l'on était en nous regardant. Adultes, nous vivons la même sorte de validation non verbale et ressentons notre personne à travers le regard des autres. Nous n'en sommes jamais conscients car il faudrait connaître une très longue période d'isolement pour comprendre ce phénomène.

Il s'agit de la force sociale à son niveau le plus basique – le regard que les autres portent sur nous suffit à nous rassurer sur le fait que nous existons, que nous sommes entiers et que notre place est ici.

La force sociale peut se ressentir dans les foules et les univers virtuels. Elle est certes moins intense que si l'on se retrouve réellement au milieu d'une foule, mais on sent la présence des autres de façon fantomatique à travers un écran (en nous et hors de nous). On consulte sans cesse notre smartphone comme le substitut d'une paire d'yeux dirigée sur nous.

La force sociale chez les êtres humains n'est autre qu'une version plus complexe de ce que tous les animaux sociaux connaissent. Ces derniers sont *sensibles* aux émotions des autres membres de leur groupe, conscients de leur rôle et désireux de s'intégrer dans le groupe. (Parmi les primates plus évolués, cela inclut d'imiter ceux qui sont mieux classés dans la hiérarchie pour montrer leur infériorité.) Ils diffusent des signes physiques élaborés qui permettent au groupe de communiquer et de coopérer. Leurs rituels de toilettage resserrent leurs liens. Chasser en meute a le même effet. Ils partagent une énergie en étant simplement rassemblés.

Nous, les humains, semblons bien plus sophistiqués, mais la même dynamique se produit en nous à un niveau non verbalisé. Nous ressentons ce que les autres membres du groupe ressentent. Nous éprouvons le besoin impérieux de nous intégrer et de jouer notre rôle au sein du groupe. Inconsciemment, nous imitons les gestes et les expressions des autres, notamment ceux des leaders. Nous aimons toujours chasser en meute, sur les réseaux sociaux ou tout endroit où nous pouvons exprimer notre colère. Nous avons nos petits rituels pour resserrer les liens du groupe – les assemblées religieuses ou politiques, les spectacles, les combats. Nous ressentons une énergie collective qui passe par un groupe de personnes sur la même longueur d'onde.

Ce qui est étrange avec cette force que nous avons en nous, c'est de constater combien nous discutons et analysons si peu au sujet d'une chose si évidente, si commune dans notre expérience quotidienne. Cela peut s'expliquer par le fait qu'il est difficile d'étudier ces sensations de façon scientifique, mais c'est également délibéré : au fond de nous, ce phénomène nous dérange. Nos réactions automatiques dans un groupe, notre propension à imiter les autres nous rappellent les côtés les plus primitifs de notre nature, nos racines animales. Nous aimons nous imaginer civilisés et sophistiqués, mais aussi comme des individus qui contrôlent consciemment ce qu'ils font. Notre comportement en groupe tend à faire voler ce mythe en éclats et les exemples historiques tels que la Révolution culturelle nous effrayent. Nous n'aimons pas nous considérer comme des animaux sociaux fonctionnant sous le joug de compulsions spécifiques. Cela nuit à l'opinion que nous avons de nous-mêmes en tant qu'espèce.

Ce qu'il faut retenir, c'est que la force sociale n'est ni positive, ni négative. C'est simplement une part physiologique de notre nature. De nombreux aspects de cette force qui ont évolué il y a si longtemps sont dangereux dans le monde actuel. Par exemple, la profonde méfiance ressentie envers les personnes extérieures à notre groupe et notre besoin de les diaboliser se sont développés chez nos premiers ancêtres à cause des dangers des maladies infectieuses et des intentions agressives des chasseurs-cueilleurs rivaux. Quoi qu'il en soit, de telles réactions de groupe ne sont plus d'actualité au XXIe siècle. En réalité, avec les progrès technologiques, elles peuvent engendrer des comportements d'une violence extrême et génocidaire. Généralement, en fonction du degré auquel la force sociale dégénère notre capacité à penser de façon indépendante et rationnelle, on peut dire qu'elle exerce une attirance vers le bas, vers des comportements plus primitifs, inadaptés à la situation actuelle.

Pourtant, la force sociale peut être employée à des *fins positives*, pour atteindre un fort niveau de coopération et d'empathie, pour tirer les gens vers le haut. C'est ce que nous vivons quand, dans un groupe, nous créons quelque chose collectivement.

En tant qu'animaux sociaux, le problème n'est pas tant cette force qui survient naturellement, mais plutôt le fait de nier son existence. Nous sommes influencés par les autres sans nous en rendre compte. Habitués à suivre inconsciemment ce que les autres disent et font, nous perdons notre capacité à réfléchir par nous-mêmes. Face à des grandes décisions dans la vie, nous imitons simplement ce que les autres ont fait ou écoutons les gens qui dictent la sagesse populaire. Cela peut nous amener à prendre de mauvaises décisions. Nous perdons aussi contact avec ce qui nous rend uniques, la source de

notre pouvoir en tant qu'individus (voir le chapitre 13 pour plus de précisions à ce sujet).

Conscientes de ces tendances naturelles en nous, certaines personnes choisissent de se rebeller et deviennent anticonformistes, mais cela peut s'avérer insensé et autodestructeur. Nous sommes des créatures sociales. Nous dépendons de notre capacité à travailler avec les autres. Se rebeller pour se rebeller va simplement nous marginaliser.

Ce qu'il nous faut avant tout, c'est l'*intelligence de groupe*. Cette intelligence inclut la conscience de l'influence que le groupe opère sur nos émotions et nos réflexions. En étant conscients de cela, nous pouvons éviter d'être tirés vers le bas par l'effet de groupe. Et nous comprenons aussi comment les groupes d'êtres humains fonctionnent d'après certaines lois et dynamiques, ce qui facilite notre navigation dans ces groupes. Avec cette forme d'intelligence, nous pouvons mener une danse délicate – nous devenons des acteurs sociaux doués et bien intégrés à l'extérieur, alors qu'à l'intérieur, nous gardons une certaine distance et conservons notre mode de pensée. Ce degré d'indépendance nous permet de prendre des décisions dans la vie qui concordent avec qui l'on est et avec la situation qui est la nôtre.

Pour acquérir cette forme d'intelligence, nous devons étudier et maîtriser deux aspects de la force sociale : l'effet individuel du groupe sur nous et les schémas et dynamiques que tous les groupes tendent à adopter.

L'effet individuel

Le désir de s'intégrer. Admettons que vous intégrez un nouveau groupe, par exemple en changeant de travail. Alors que vous essayez de vous adapter à votre nouvel environnement, vous êtes conscient

que les gens vous observent et vous considèrent comme un étranger. Sur le plan non verbal, vous sentez leurs regards vous transpercer pour trouver des indices. Vous commencez à vous demander : est-ce que j'ai ma place ici ? Est-ce que j'ai dit ce qu'il fallait ? Qu'est-ce qu'ils pensent de moi ? *Le premier effet d'un groupe sur vous est le désir de s'intégrer et de cimenter votre appartenance au groupe.* Plus vous êtes intégré, moins vous défiez le groupe et ses valeurs. Cela minimisera l'observation dont vous faites l'objet et les angoisses qui l'accompagnent.

La première façon de le faire, c'est par l'apparence. Vous vous habillez et présentez plus ou moins comme les autres membres du groupe. Il y aura toujours un petit pourcentage de personnes qui aiment se démarquer par leur look, mais qui réussissent à se conformer quand il s'agit d'idées et de valeurs. Toutefois, la plupart des gens sont mal à l'aise quand ils ont l'air différents et font ce qu'ils peuvent pour s'intégrer. On adopte alors les vêtements et le look qui envoient les bons messages – je suis sérieux, je travaille bien, j'ai peut-être du style mais il n'est pas suffisamment original pour me démarquer.

La seconde façon de s'intégrer, encore plus importante, est d'adopter les idées, les croyances, les valeurs du groupe. On peut utiliser les mêmes expressions verbales que les autres. C'est un signe de ce qui se passe sous la surface. Lentement, nos idées prennent la forme de celles du groupe. Certains peuvent se rebeller contre un tel conformisme, mais il s'agit généralement de personnes qui finiront par être renvoyées ou marginalisées. On peut garder quelques croyances ou opinions propres qu'on n'exprime pas, mais elles ne concernent pas les problèmes importants pour le groupe. Plus on reste dans le groupe, plus ses effets seront puissants et insidieux.

Si on observe le groupe de l'extérieur, on remarque une uniformité générale de la pensée, ce qui est assez surprenant puisqu'en tant qu'individus, nous sommes tous différents par notre tempérament et notre milieu. Cela indique qu'une subtile déformation et mise en conformité est en train de se produire. Vous avez peut-être rejoint ce groupe *parce que* vous partagiez les mêmes valeurs ou idées, mais avec le temps, vous découvrirez que certaines de vos réflexions, qui étaient légèrement différentes de celles des autres et qui reflétaient votre unicité, sont en train de disparaître lentement, comme un buisson qu'on taille en haie pour qu'il ait la même hauteur que les autres, et vous constaterez que vous êtes d'accord avec la plupart des opinions du groupe.

Vous n'avez pas vraiment conscience de ce qui vous arrive. Vous allez même nier en bloc le fait que ce conformisme s'est opéré. Vous allez imaginer que vous avez eu ces idées tout seul, que vous avez *choisi* de croire en ceci ou en cela. Vous refusez de vous confronter à la force sociale qui agit sur vous et vous pousse à vous intégrer et à accroître votre sentiment d'appartenance. À long terme, il est préférable de confronter votre conformité à la philosophie du groupe afin d'en prendre conscience et de pouvoir contrôler le processus dans une certaine mesure.

Le besoin de représentation. Ce second effet découle du premier – *dans le contexte du groupe, nous sommes toujours en pleine représentation*. Non seulement nous nous conformons aux autres sur le plan de l'apparence et de la réflexion, mais nous exagérons notre approbation pour montrer aux autres que nous avons notre place au sein du groupe. Nous devenons des acteurs, façonnant ce que nous disons et faisons pour nous faire accepter et apprécier par les autres, qui nous considéreront alors comme un membre loyal du groupe. Nos

représentations changent en fonction de la taille du groupe et de sa constitution particulière – patrons, collègues ou amis. Au début, nous prenons un peu de recul pendant ces représentations, conscients par exemple que nous sommes un peu plus obséquieux que d'habitude avec le patron. Mais par la suite, en jouant notre rôle, nous commençons à ressentir ce que nous montrons ; notre distance intérieure fond et le masque que nous portons fusionne avec notre personnalité. Au lieu de penser à sourire au bon moment, nous affichons automatiquement ce sourire.

Au cours de notre représentation, nous minimisons nos défauts et montrons nos forces. Notre assurance s'accroît. Nous *jouons* les altruistes. Les études montrent qu'on est plus enclins à faire un don ou à aider quelqu'un à traverser la rue quand les autres nous regardent. Au sein du groupe, nous nous assurons que les gens voient que nous soutenons les bonnes causes. Et nous affichons notre avis progressiste bien en vue sur les réseaux sociaux. Nous nous assurons également que les autres nous voient travailler dur et faire des heures supplémentaires. Quand nous sommes seuls, nous répétons tout bas ce que nous disons ou ferons au cours de notre prochaine représentation.

N'allez pas imaginer qu'il vaut mieux être soi-même ou se rebeller. Il n'y a *rien de moins naturel* que de freiner ce besoin de représentation – les chimpanzés eux-mêmes le font. Si vous voulez paraître naturel, comme si vous étiez en accord avec vous-même, vous devez *jouer* le rôle. Vous devez vous entraîner à ne pas vous sentir nerveux et faire en sorte que votre naturel ne blesse pas les autres ou aille contre les valeurs du groupe. Ceux qui boudent et refusent la représentation finissent marginalisés car, inconsciemment, le groupe rejette ce type d'individus.

De toute façon, vous ne devriez pas avoir honte de ce besoin. Vous n'y pouvez rien puisque dans un groupe, nous adaptons inconsciemment notre comportement pour nous intégrer. Mieux vaut en être conscient, conserver une distance intérieure et vous transformer en acteur supérieur et conscient, capable de modifier vos expressions pour vous intégrer dans un sous-groupe et impressionner les autres avec vos qualités positives.

La contagion émotionnelle. Bébés, nous étions particulièrement sensibles à l'humeur et aux émotions de notre mère. Son sourire provoquait le nôtre, son anxiété nous contaminait. Il y a fort longtemps, nous avons développé ce fort degré d'empathie pour les émotions de notre mère comme mécanisme de survie. Comme tout animal social, nous savons dès le plus jeune âge repérer et ressentir les émotions des autres, et tout particulièrement celles de nos proches. C'est le troisième effet du groupe sur nous – *l'effet contagieux des émotions*.

Quand on est seuls, on est conscients de nos changements d'humeur, mais dès qu'on intègre un groupe et qu'on sent le regard des autres posé sur nous, on devine inconsciemment *leur* humeur et *leurs* émotions, qui, si elles sont assez fortes, peuvent se substituer aux nôtres. De plus, quand on se sent bien avec des personnes et qu'on a une place parmi elles, on est moins sur la défensive et plus vulnérables à l'effet de contagion.

Certaines émotions sont plus contagieuses que d'autres, l'angoisse et la peur étant les plus fortes. Au temps de nos ancêtres, si quelqu'un se sentait en danger, il était important que les autres le ressentent également. Mais dans notre environnement actuel où les menaces sont moins immédiates, c'est plutôt une petite poussée d'angoisse qui passe rapidement dans le groupe, déclenchée par des dangers

possibles ou imaginés. Parmi les autres émotions très contagieuses, il y a la joie et l'excitation, la lassitude et l'apathie, ainsi que la colère intense et la haine. Le désir est aussi très contagieux. Si l'on voit que les autres veulent posséder quelque chose ou suivre une nouvelle tendance, on est vite rattrapés par cette même envie.

Tous ces effets ont une dynamique auto-réalisatrice : si trois personnes sont angoissées, il doit y avoir une bonne raison. Et on devient la quatrième personne. L'angoisse gagne une réalité que les autres trouvent incontestable. Plus il y a de personnes qui la ressentent, plus elle sera communicative et plus elle deviendra forte en nous sur le plan individuel.

Vous pouvez observer cet effet sur vous en analysant les émotions que vous ressentez à ce moment-là et en essayant de décrypter l'influence des autres sur ces émotions. La peur que vous ressentez est-elle liée à quelque chose qui vous touche directement ou est-elle plus secondaire, dérivée de ce que vous avez entendu ou perçu chez les autres ? Essayez de le découvrir dès que cela se produit. Sachez quelles émotions sont les plus contagieuses chez vous et comment vos émotions changent suivant les groupes ou sous-groupes que vous fréquentez. Avoir conscience de cet effet vous donne le pouvoir de le contrôler.

L'hyper-certitude. Quand nous sommes seuls et que nous pensons à nos décisions et projets, des doutes surgissent naturellement. Avons-nous fait le bon choix de carrière ? Avons-nous dit ce qu'il fallait pour obtenir cet emploi ? Adoptons-nous la meilleure stratégie ? Mais dans un groupe, ces doutes, ces mécanismes de réflexion sont neutralisés. Admettons que le groupe ait adopté une stratégie importante. Nous ressentons l'urgence de passer à l'action. Débattre et délibérer ne rime à rien. À quoi bon ? Nous ressentons la

pression de prendre position et de suivre l'avis général. Si nous sommes en désaccord, nous pourrions être marginalisés ou exclus du groupe. Nous reculons devant de telles éventualités. De plus, si tout le monde s'accorde à dire que c'est la bonne chose à faire, nous sommes obligés d'avoir confiance en cette décision. Ainsi, le quatrième effet sur nous est qu'*on se sent plus sûrs de ce qu'on fait avec nos collègues, ce qui nous rend d'autant plus enclins à prendre des risques*.

C'est ce qui se produit dans la frénésie et les bulles du marché financier – tout le monde parie sur le prix des tulipes, l'action South Sea (voir le chapitre 6) ou les subprimes : ce doit donc être une valeur sûre. Ceux qui émettent des doutes sont simplement frileux. En tant qu'individu, il est difficile de contredire les certitudes des autres. On ne veut pas rater le coche. De plus, si on se retrouvait parmi les rares personnes ayant acheté ces actions qui ont perdu leur valeur, on se sentirait ridicules et honteux, tristement responsables d'avoir été des imbéciles. Mais couverts par des milliers de personnes qui font la même chose, on se protège de toute responsabilité, ce qui augmente la probabilité de prendre de tels risques au sein d'un groupe.

Si, individuellement, on avait des projets clairement ridicules, les autres nous préviendraient et nous ramèneraient sur Terre, mais au sein d'un groupe, c'est l'inverse qui se produit – tout le monde semble valider le projet, même le plus farfelu (comme envahir l'Irak en s'attendant à être accueillis comme des libérateurs), et personne d'extérieur ne peut nous ramener à la raison.

Lorsque vous vous sentez inhabituellement sûr de vous et surexcité par un projet ou une idée, prenez du recul et regardez s'il s'agit d'un effet de groupe viral qui agit sur vous. Si vous pouvez vous

détacher un moment de votre engouement, vous remarquerez peut-être comment votre pensée s'emploie à rationaliser vos émotions, à confirmer la certitude que vous *voulez* ressentir. Ne renoncez jamais à votre capacité de douter, de réfléchir et d'étudier les autres options – votre logique en tant qu'individu est votre seule protection contre la folie qui peut envoûter tout un groupe.

Les dynamiques de groupe

Depuis le début des temps modernes, on observe certains schémas dans lesquels les groupes d'individus tombent quasi automatiquement, comme s'ils répondaient à des lois physiques ou mathématiques particulières. Voici les dynamiques les plus fréquentes que vous pourrez observer dans les groupes auxquels vous appartenez ou que vous fréquentez.

La culture de groupe. Quand on voyage à l'étranger, on est conscients des différences culturelles avec notre pays. Non seulement les habitants parlent leur propre langue, mais ils ont aussi des coutumes, des réflexions, des façons de voir le monde qui varient des nôtres. Cela est plus prononcé dans les pays aux traditions anciennes, mais dans une moindre mesure, on peut voir la même chose se produire dans une entreprise ou un bureau. Cela fait partie de la force sociale qui mélange et fusionne le groupe ensemble en fonction de l'alchimie entre ses membres.

Lorsque vous analysez votre propre groupe et sa culture, pensez-y en termes de style et d'humeur générale qui prédominent. Est-ce qu'il possède une structure libre, avec un style décontracté ? Ou est-il très hiérarchisé, avec des membres qui craignent de sortir du rang ou de casser la discipline ? Se sentent-ils supérieurs et différents du reste du monde, adoptant une attitude élitiste, ou bien le groupe est-il fier de

son populisme ? Se considère-t-il avant-gardiste ou plus traditionaliste ?

Est-ce que les informations circulent facilement dans le groupe, donnant une impression d'ouverture, ou bien est-ce que le leadership les contrôle et les monopolise ? Le groupe a-t-il une dimension masculine – hypercompétitif, avec une voie hiérarchique plus rigide – ou bien a-t-il un esprit plus fluide, plus féminin, qui préfère la coopération à la hiérarchisation ? Est-ce qu'il semble désuni et dysfonctionnel, avec des membres plus soucieux de leur égo que des résultats, ou bien privilégie-t-il la productivité et la qualité du travail ? Pour répondre à ces questions, ne prêtez pas attention à ce que le groupe prétend être, mais analysez plutôt ses actions et le ton émotionnel qui domine.

Le style du groupe peut présenter diverses nuances de ces qualités, ou une combinaison de celles-ci, mais il aura toujours une culture ou un esprit identifiable. Deux choses sont à garder à l'esprit : premièrement, la culture sera souvent centrée sur l'idéal que le groupe s'imagine – libéral, moderne, progressiste, hautement concurrentiel, de bon goût, etc. Le groupe peut ne pas être à la hauteur de cet idéal, mais en fonction de ses efforts pour l'être, l'idéal devient un mythe qui lie tous ses membres. Deuxièmement, cette culture reflète souvent les fondateurs du groupe, notamment s'ils ont une forte personnalité. Avec leur style rigide ou laxiste, ils estampillent le groupe, même si ce dernier compte des milliers d'adhérents. Mais les leaders qui arrivent dans un groupe ou une société ayant déjà sa propre culture se retrouveront complètement absorbés par elle, même s'ils aimeraient la modifier.

À la fin de la Seconde Guerre mondiale, le département de la Défense américain avait un esprit belliciste. Les présidents Kennedy et

Johnson avaient tous deux leur propre vision du Pentagone et voulaient en changer la culture. Ils voulaient éviter que l'Amérique ne s'embourbe dans la guerre du Viêtnam. Mais cette culture agressive a fini par modifier *leur* point de vue et par les entraîner dans le conflit. À Hollywood, de nombreux réalisateurs ont voulu faire comme bon leur semblait, mais ils se sont retrouvés avalés dans une culture profondément ancrée qui prône le contrôle hiérarchique et le micro-management des producteurs. Cette culture existe depuis près de quatre-vingt-dix ans et personne n'a pu la modifier.

Gardez à l'esprit que plus le groupe est grand et plus sa culture est bien établie, plus il y a de chances pour qu'il vous contrôle plutôt que l'inverse.

N'oubliez pas que, quel que soit le type de culture, et même si celle-ci a pu ébranler les conventions à sa création, quelle que soit la date de formation du groupe, plus il grossit, plus il devient conservateur. C'est inévitable, car le groupe souhaite toujours conserver ce que les gens ont fait ou construit et s'appuyer sur des méthodes testées et approuvées pour maintenir le *statu quo*. Cet esprit conservateur larvé signe souvent l'arrêt de mort d'un groupe, car il perd progressivement sa capacité d'adaptation.

Les règles et les codes. Dans chaque groupe d'êtres humains, le désordre et l'anarchie sont trop anxiogènes. Des normes de conduite et des protocoles ont rapidement été instaurés. Ces règles et ces codes ne sont jamais écrits noir sur blanc, mais ils sont implicites. Si on les viole d'une façon ou d'une autre, on risque de perdre toute existence au sein du groupe ou d'être renvoyés sans forcément en savoir la raison. Ainsi, le groupe impose son ordre propre sans qu'il soit nécessaire d'avoir recours à un service de police. Les codes dictent quelle apparence est acceptable, dans quelle mesure il est possible de

parler librement aux réunions, le degré d'obéissance au patron, l'éthique de travail attendue, etc.

Quand vous débarquez dans un groupe, faites très attention à ces codes tacites. Observez ceux qui montent dans le groupe et ceux qui sont déchus – cela vous indique les normes qui déterminent la réussite et l'échec. Est-ce que la réussite tient davantage des résultats ou de la flagornerie ? Observez si les gens travaillent dur quand le patron ne les surveille pas. Si vous travaillez trop dur ou trop bien, vous pouvez être renvoyé parce que vous discréditez les autres. Inévitablement, il y a des vaches sacrées dans tout groupe – des personnes ou des croyances à ne jamais remettre en cause. Tout cela constitue des écueils à éviter coûte que coûte. Parfois, il arrive qu'un membre de rang plus élevé serve *de facto* de policier pour que ces règles et codes soient respectés. Identifiez ces individus et évitez tout conflit avec eux. Cela n'en vaut pas la peine.

La cour du groupe. Observez un groupe de chimpanzés dans un zoo et vous remarquerez l'existence d'un mâle alpha. Les autres chimpanzés adaptent leur comportement par rapport à lui – servitude, imitation et lutte pour tisser des liens plus étroits avec lui. C'est la version préhumaine de la cour. Nous, les êtres humains, avons créé une version plus élaborée avec les cours de l'aristocratie. Dans une cour aristocratique, les subordonnés dépendaient des faveurs du roi ou de la reine pour survivre et prospérer ; l'objectif était de se rapprocher du régent sans aliéner les autres courtisans, ou de se regrouper pour évincer le chef, ce qui a toujours été une aventure risquée.

Aujourd'hui, la cour se forme autour du directeur exécutif au cinéma, du grand ponte de l'académie, du PDG d'une entreprise commerciale, du leader d'un parti politique, du propriétaire d'une

galerie d'art, d'un critique ou d'un artiste ayant une influence sur la culture. Dans les grands groupes, il y aura des cours secondaires formées autour d'un leader secondaire. Plus le leader est puissant, plus les stratagèmes sont élaborés. Les courtisans semblent aujourd'hui différents, mais leur comportement et leurs stratégies n'ont pas beaucoup évolué. Il faut prendre en compte certains de ces schémas de comportement.

Tout d'abord, les courtisans doivent gagner l'attention des chefs et se faire bien voir d'une façon ou d'une autre. La façon la plus rapide est la flatterie puisque les chefs ont inévitablement un égo très développé et soif de recevoir une validation de leur amour-propre. La flatterie peut faire des merveilles, mais c'est risqué. Si elle est trop évidente, elle passe pour un acte désespéré et ce stratagème est immédiatement mis à nu. Les meilleurs courtisans savent adapter leurs flatteries en fonction des insécurités du chef de manière à les rendre moins directes. Ils s'attachent à flatter chez le chef des qualités auxquelles personne n'a jamais vraiment prêté attention mais qui demandent encore à être validées. Si tout le monde fait l'éloge de son sens des affaires mais pas de son raffinement culturel, mieux vaut viser ce dernier. Refléter les idées ou valeurs du chef sans employer ses termes spécifiques peut être une forme très efficace de flatterie indirecte.

N'oubliez pas que la forme de flatterie acceptable varie en fonction de la cour. À Hollywood, elle doit être plus démonstratrice que dans une académie ou à Washington DC. Adaptez vos flatteries à l'esprit du groupe et faites-les de la façon la moins directe possible.

Évidemment, il est toujours malin d'impressionner le patron par votre efficacité et de vous rendre indispensable, mais veillez à ne pas exagérer : s'il a le sentiment que vous êtes trop doué, il peut avoir

peur de dépendre de vous et se poser des questions sur vos ambitions. Ne le faites pas douter de la supériorité qu'il croit avoir.

Ensuite, faites très attention aux autres courtisans. Se démarquer un peu trop, être trop brillant ou charmant provoquera de la jalousie et des représailles funestes. Ayez le plus de courtisans possible de votre côté. Apprenez à minimiser vos réussites, à écouter (ou faire semblant d'écouter) les idées des autres. Attribuez-leur le mérite de façon stratégique, faites leurs louanges lors de réunions et prenez en compte *leurs* insécurités. Si vous devez agir à l'encontre d'un courtisan en particulier, faites-le de manière indirecte en cherchant à l'isoler du groupe, sans jamais paraître trop agressif. Le propre d'une cour, c'est de paraître civilisée. Sachez que les meilleurs courtisans sont experts en comédie, et que leurs sourires et leurs démonstrations de loyauté ne riment pas à grand-chose. Dans une cour, il faut éviter d'être naïf. Sans tomber dans la paranoïa, essayez de remettre en cause les motivations de chacun.

Enfin, vous devez connaître les types de courtisans que vous rencontrerez dans toutes les cours et les menaces qu'ils représentent. Un courtisan agressif mais malin et peu scrupuleux peut rapidement dominer un groupe. (Pour les détails concernant les types de courtisans, reportez-vous à la partie suivante.)

Souvenez-vous qu'il n'est pas possible de quitter la dynamique d'une cour. Si vous essayez de vous placer au-dessus des jeux politiques ou de la flatterie, vous aurez l'air suspect aux yeux des autres. Personne n'aime les saintes nitouches. Tout ce que vous obtiendrez pour votre « honnêteté » sera d'être marginalisé. Mieux vaut être un maître courtisan et trouver un certain plaisir dans la stratégie de cour.

L'ennemi du groupe. Comme mentionné précédemment, nos ancêtres ressentaient une peur réflexe à la vue d'un étranger à leur groupe. Cette peur se muait facilement en haine. Les origines de cette peur ont pu être réelles, mais l'existence de tribus rivales a également eu des effets positifs – cela a unifié et solidarisé le groupe. Cela concorde aussi avec la façon dont le cerveau humain analyse les informations : des paires d'opposés binaires comme l'ombre et la lumière, le bien et le mal, eux contre nous. Aujourd'hui, dans notre monde moderne et complexe, on remarque toujours cette très ancienne dynamique : tout groupe va se concentrer par réflexe sur un ennemi haï, réel ou imaginaire, pour l'aider à unifier la tribu. Comme l'a un jour écrit Anton Tchekhov : « L'amour, l'amitié et le respect n'unissent pas les gens autant qu'une haine commune pour quelque chose. »

Depuis la nuit des temps, les leaders ont exploité ce réflexe pour s'emparer du pouvoir, utilisant l'existence d'un rival ou d'un ennemi pour justifier tout et n'importe quoi, et pour dévier les gens de leurs lacunes. L'ennemi sera décrit comme « amoral », « irrationnel », « indigne de confiance » ou « agressif », impliquant que « notre » groupe est tout l'inverse. Aucune des parties n'aime avouer avoir une éthique douteuse, des intentions agressives ou être régie par les émotions – c'est *toujours* l'autre. Au bout du compte, le besoin d'appartenance à une tribu et d'être contre les autres est plus important que les différences avérées qui sont largement exagérées.

Regardez le groupe auquel vous appartenez et vous trouverez forcément un ennemi ou un croque-mitaine à dénigrer. Il faut que vous puissiez vous détacher de cette dynamique et voir « l'ennemi » tel qu'il est, sans distorsions. Vous ne montrerez pas ouvertement votre scepticisme – on vous jugera déloyal. À la place, gardez l'esprit

ouvert pour résister à l'attraction vers le bas et les surréactions provoquées par les émotions tribales. Allez encore plus loin en apprenant de l'ennemi, en adaptant certaines de ses bonnes stratégies.

Les factions. Avec le temps, les individus d'un groupe vont commencer à se diviser en factions. La raison de cette dynamique est simple : dans un groupe, notre narcissisme est exacerbé en côtoyant des personnes qui partagent nos valeurs. Quoi qu'il en soit, si le groupe dépasse une certaine taille, il devient trop abstrait. Les différences entre les membres sont repérables. Notre pouvoir d'influence sur le groupe est réduit. Nous voulons quelque chose de plus immédiat, c'est pourquoi nous formons des sous-groupes avec ceux qui nous ressemblent le plus, ce qui redynamise notre élan narcissique. Dans ce sous-ensemble, on peut partager, renforçant ainsi l'impression de chacun d'être important. La faction finira aussi par se diviser et le cycle recommencera. Cette division se produit inconsciemment, comme si l'on répondait à une loi mécanique de fission des groupes.

Si une faction devient assez puissante, ses membres commenceront à favoriser leurs intérêts au détriment du groupe initial. Certains leaders essaient d'exploiter cette dynamique en montant les factions les unes contre les autres. Il s'agit de diviser pour mieux régner : plus les factions se battent, plus elles s'affaiblissent et plus le chef a de pouvoir. Mao Zedong était un grand maître dans cet art, mais il est dangereux car on passe trop de temps à gérer les querelles internes et on a du mal à toutes les apaiser. Si on les laisse faire, les factions deviennent si puissantes qu'elles peuvent prendre le contrôle et destituer les anciens leaders. Mieux vaut resserrer les liens du groupe en créant une culture positive qui motive et unit ses

membres, ce qui rend les factions moins attractives. (Pour plus de détails à ce sujet, reportez-vous à la dernière partie de ce chapitre.)

S'il y a une faction à surveiller de près, c'est celle formée par ceux qui ont atteint les échelons supérieurs, les *élites* du groupe. Même si les élites peuvent parfois se diviser en factions rivales, quand il le faut, elles s'unissent et œuvrent afin de préserver leur statut d'élite. Le clan a tendance à s'occuper des siens, surtout des puissants. Ces derniers finiront inévitablement par infléchir les règles du groupe pour qu'elles aillent dans leur sens. Dans une démocratie, ils essaieront de masquer cette manœuvre en affirmant qu'ils le font pour les intérêts supérieurs du groupe. Si les élites prospèrent, les autres prospéreront aussi, disent-ils. Mais vous ne verrez jamais une faction d'élite faire quoi que ce soit qui amenuisera son pouvoir, pas plus que de véritables sacrifices. Ce sont toujours ceux qui ne font pas partie de l'élite qui y sont contraints. Ne vous faites pas avoir par leurs belles explications ou couvertures, et voyez cette faction pour ce qu'elle est.

Vous qui vous intéressez à la nature humaine, votre tâche est double : tout d'abord, vous devez vous observer attentivement quand vous avez des interactions avec des groupes, quelle que soit leur taille. Commencez par poser le postulat selon lequel vous n'êtes pas aussi différent que vous l'imaginez. Vos réflexions et convictions sont largement influencées par les personnes qui vous ont élevé, vos collègues de travail, vos amis et la culture en général. Soyez parfaitement honnête avec vous-même. Regardez comment vos idées et vos convictions changent à mesure que vous restez dans la même entreprise ou dans le même groupe. Vous subissez une pression

subtile pour vous adapter et vous intégrer, et vous y répondez sans en être conscient.

Pour le voir clairement, pensez au nombre de fois où vous avez avancé une idée qui était contraire aux désirs du groupe sur un sujet fondamental et à laquelle vous vous êtes longtemps accroché. Il est probable que ce fut rare. Rappelez-vous les mauvaises décisions prises par le groupe, et le nombre de fois où vous l'avez suivi. Si ce conformisme devient trop fort, vous allez perdre votre faculté de raisonnement, votre bien le plus précieux en tant qu'être humain. Pour exercer votre réflexion, essayez d'avoir de temps à autre une idée contraire au groupe ou au bon sens, et regardez si cela vaut la peine d'aller délibérément à contre-courant.

Nous sommes tous perméables à l'influence du groupe, mais ce qui nous rend plus perméables encore, ce sont nos insécurités. Moins nous sommes sûrs de notre valeur en tant qu'individus, plus nous cherchons inconsciemment à nous conformer à l'esprit de groupe. En gagnant l'approbation superficielle des autres membres par notre conformisme, nous masquons nos insécurités, à nous-mêmes et aux autres. Mais cette approbation est éphémère ; nos insécurités nous rongent et nous cherchons sans cesse l'attention d'autrui pour nous sentir acceptés. Votre objectif est donc d'amoindrir votre perméabilité en augmentant votre amour-propre. Si vous avez de l'assurance et de la confiance par rapport à ce qui vous rend unique – vos goûts, vos valeurs, votre propre expérience –, vous résisterez mieux à l'effet de groupe. De plus, en vous appuyant sur votre travail et vos accomplissements pour asseoir votre image de vous-même, vous ne vous épuiserez pas à vouloir sans cesse attirer l'attention ou l'approbation des autres.

Ce n'est pas que vous devenez égoïste ou que vous vous mettez en retrait du groupe – en apparence, vous faites votre possible pour vous intégrer, mais au fond de vous, vous analysez constamment les idées et opinions du groupe et les comparez aux vôtres, vous adaptez celles qui ont du mérite et rejetez celles qui vont à l'encontre de votre expérience. Vous prêtez de l'importance aux idées elles-mêmes, non à leur provenance.

Votre seconde tâche est de devenir un parfait observateur des groupes auxquels vous appartenez ou avec lesquels vous avez des interactions. Prenez-vous pour un anthropologue qui étudie les étranges us et coutumes d'une tribu étrangère. Scrutez la culture de votre groupe et la façon dont elle « paraît » de l'intérieur, et mettez-la en parallèle avec celle d'autres groupes avec lesquels vous avez travaillé ou auxquels vous apparteniez. Vous êtes en train d'appréhender la force sociale qui transforme le groupe en organisation, le total étant plus grand que ses parties.

La plupart des gens sentent intuitivement les règles et codes de comportement dans le groupe, mais vous pouvez en prendre conscience en observant comment ces règles sont appliquées et vous demander pourquoi elles existent et ce qu'elles indiquent sur le groupe. Avoir une meilleure connaissance de sa culture et de ses codes facilitera votre intégration dans cet espace social et vous aidera à garder un certain détachement. Ainsi, vous n'essaierez pas de changer ce qui ne peut pas l'être. Quant aux factions qui émergent inévitablement, mieux vaut ne pas prendre position et laisser les autres se battre pour vous compter parmi les leurs. Il est inutile d'appartenir à une faction pour dynamiser votre narcissisme. Ce que vous cherchez dans le groupe, ce sont des options stratégiques et une

marge de manœuvre, beaucoup d'alliés et la possibilité d'étendre la base de votre pouvoir.

L'objectif de cette seconde mission est de garder le sens des réalités. Les groupes ont tendance à partager des croyances et des points de vue sur le monde qui sont unilatéraux. Ils donnent plus de poids aux informations qui correspondent à leurs idées préconçues. Ils exagèrent aussi les qualités des rivaux ou des ennemis. Ils sont extrêmement optimistes quant à leurs projets. Poussé loin, le groupe peut avoir des idées assez délirantes et ses actions peuvent frôler la folie. Observer le groupe avec un peu de recul permet d'avoir conscience des effets de distorsion sur votre propre perception. Vos stratégies et décisions en seront d'autant plus efficaces.

Tout comme les groupes tendent à tirer vers le bas nos émotions et notre comportement, on peut expérimenter ou imaginer l'inverse – un groupe qui vous tire vers le haut. On appellera cet idéal le *groupe de réalité*. Il est constitué de membres qui se sentent libres d'apporter leurs avis divergents, qui ont une certaine ouverture d'esprit et qui s'attachent à obtenir des résultats et coopérer à un haut niveau. En maintenant votre esprit individuel et votre sens des réalités, vous enrichirez cette équipe idéale. (Pour plus d'informations à ce sujet, voir « Le groupe de réalité », page 404.)

Cette capacité à observer un groupe et à prendre du recul par rapport à lui n'a jamais été aussi importante, et ce, pour plusieurs raisons. Autrefois, le sentiment d'appartenance à un groupe était plus stable et protégé. Être un baptiste ou un catholique, un communiste ou un Français offrait un profond sentiment d'identité et de fierté. Avec la réduction du pouvoir de ces grands systèmes de pensée, on a perdu cette sécurité intérieure et pourtant, on garde le même besoin d'appartenance. Nous sommes nombreux à chercher un groupe

auquel nous rattacher, nous avons soif de l'approbation d'autres personnes qui partagent nos valeurs. Nous sommes encore plus perméables qu'avant. Cela nous donne envie d'adhérer au dernier mouvement politique ou au nouveau culte à la mode. Cela nous rend incroyablement sensibles à l'influence des leaders populistes peu scrupuleux qui exploitent ce besoin.

Au lieu de former de grand groupes, on constitue désormais des tribus à échelle réduite pour apporter de l'eau au moulin de notre narcissisme. Et l'on regarde les grands groupes avec méfiance. Les réseaux sociaux encouragent cette dynamique en facilitant la diffusion de points de vue et de valeurs très ciblés, qui en deviennent viraux. Mais ces tribus ne durent pas longtemps ; elles disparaissent, se divisent ou se regroupent sans cesse. Ainsi, notre besoin ancestral d'appartenance n'est jamais satisfait et cela nous rend fous.

Le tribalisme est ancré dans la partie la plus profonde et primitive de notre nature, mais il est aujourd'hui associé à des prouesses technologiques bien plus importantes, ce qui le rend d'autant plus dangereux. Ce qui nous a permis, il y a des millénaires, de nous unifier et de survivre pourrait facilement conduire à l'extinction de notre espèce aujourd'hui. La tribu sent son existence menacée par la présence de l'ennemi. Il y a peu de terrain d'entente. Les luttes deviennent plus intenses et violentes entre tribus.

L'avenir de la race humaine dépendra sans doute de notre capacité à transcender ce tribalisme et considérer notre destinée comme interconnectée avec celle des autres. Nous faisons tous partie de la même espèce, nous avons tous les mêmes origines, nous sommes tous frères et sœurs. Nos différences sont surtout illusoires. Imaginer des différences est un délire de groupes. Nous devons nous considérer comme faisant partie d'un grand groupe de réalité et éprouver un fort

sentiment d'appartenance. Pour résoudre les problèmes fabriqués par l'Homme qui nous menacent, il faut coopérer à grande échelle, avec un esprit pragmatique qui manque à la tribu. Cela ne signifie pas la fin des différentes cultures et de la richesse qui les accompagne. À dire vrai, le groupe de réalité encourage la diversité interne.

Il faut en conclure que le premier groupe auquel nous appartenons est celui de la race humaine. Tel est notre avenir inéluctable. Tout le reste est régressif et bien trop dangereux.

La cour et ses courtisans

Toute cour tourne autour d'un chef et le pouvoir de chaque courtisan dépend des relations qu'il entretient avec lui. Même s'il existe toutes sortes de leaders, une dynamique est relativement universelle : les courtisans (excluant les cyniques, voir plus bas) auront tendance à idéaliser ceux qui détiennent le pouvoir. Ils considèrent leur leader plus intelligent, plus malin, plus parfait qu'en réalité. Il leur sera plus facile de justifier leur adoration pour lui.

Cette dynamique est similaire à celle que l'on vit durant l'enfance : on idéalise nos parents pour être plus assurés du pouvoir qu'ils ont sur nous. Les imaginer faibles ou incompétents était trop terrifiant. La figure d'autorité de la cour nous fait régresser à l'enfance et à la dynamique familiale. Notre façon puérile de nous adapter au pouvoir de nos parents et à la présence de notre fratrie ressurgit sous forme adulte dans la cour. Si l'on ressentait le besoin de satisfaire nos parents à tout prix pour nous sentir en sécurité, on deviendra celui qui cherche à plaire dans la cour. Si on détestait nos frères et sœurs parce qu'ils nous retiraient l'attention de nos parents et qu'on essayait de les dominer, on sera l'envieux qui aura recours à

l'agressivité passive. On voudrait monopoliser l'attention du chef comme on a tenté de le faire autrefois avec notre mère et notre père.

Les courtisans ont tendance à se répartir en différents types selon les schémas profonds qu'ils ont acquis durant l'enfance. Certains types peuvent devenir dangereux s'ils cumulent les pouvoirs dans la cour, et ils aiment cacher leurs qualités négatives afin d'accéder au pouvoir. Mieux vaut donc savoir les identifier dès que possible et prendre les mesures défensives nécessaires. Voici les sept types de courtisans les plus courants.

L'intrigant. Ces individus sont particulièrement difficiles à reconnaître. Ils semblent très loyaux envers le patron ou le groupe. Personne ne travaille mieux ou n'est plus efficace qu'eux. Mais en réalité, c'est un masque qu'ils portent : en coulisse, ils sont toujours en train de mener une intrigue pour amasser plus de pouvoir. Ils dissimulent soigneusement leur dédain pour le chef. Ils ont l'impression qu'ils feraient mieux à sa place et attendent l'occasion de pouvoir le prouver. Ils étaient peut-être en concurrence avec leur père quand ils étaient petits.

Dans la cour de Richard Nixon, Alexander Haig (1924-2010) symbolisait ce type. Diplômé de West Point et décoré durant la guerre du Viêtnam, il fut engagé comme l'un des nombreux assistants d'Henry Kissinger, le conseiller de la Sécurité nationale de Nixon. La petite cour de Kissinger était remplie d'hommes issus d'académies prestigieuses. Haig ne pouvait pas rivaliser sur ce plan et se tenait à l'écart des querelles politiques. À la place, il se plia tant et tant aux désirs et besoins de Kissinger qu'il progressa vite en interne. Il organisait le bureau de Kissinger, simplifiait son agenda et s'occupait des tâches les plus ingrates, allant même jusqu'à aider son patron à s'habiller pour une soirée importante. En silence, il souffrit des

nombreuses crises de colère de Kissinger, mais ce que ce dernier ne voyait pas, c'était l'ambition de Haig et son mépris profond pour lui. Haig jouait le jeu pour le grand patron, Nixon lui-même.

Tandis que Kissinger sortait pratiquement tous les soirs, Nixon voyait les lumières allumées dans le bureau de Haig à toute heure. Acharné du travail lui-même, Nixon ne pouvait s'empêcher de l'admirer. Évidemment, Haig faisait en sorte de travailler les soirs où Nixon était présent et le remarquerait. Bientôt, le président se mit à faire appel à Haig pour exécuter ses tâches. En 1973, au début du scandale du Watergate, Nixon nomma Haig chef de cabinet, ce qui rendit Kissinger furieux : non seulement il avait l'impression que Haig l'avait utilisé, mais il était désormais sous sa direction. Et pour ne rien arranger, Haig connaissait toutes les faiblesses de Kissinger et des histoires à son sujet. Il était sûr que Haig les raconterait à Nixon, qui aimait les ragots. Avec ses collègues, Haig était sociable et même désarmant, mais dans leur dos, il les sabordait presque tous. Il mettait leur téléphone sur écoute et reprenait à son nom leurs mémos et propositions.

Alors que le scandale du Watergate s'intensifiait et que Nixon tombait en dépression, Haig prit les choses en main avec un zèle qui en surprit et dégoûta plus d'un. Pendant plusieurs mois, il fut le président *de facto*. Ce schéma se reproduisit durant toute sa carrière. En tant que secrétaire d'État de Ronald Reagan après la tentative d'assassinat du président en 1981, Haig déclara aux journalistes : « C'est moi qui commande ici. »

Pour identifier ce type d'individus, cherchez au-delà de la façade efficace et loyale, et même au-delà du charisme. Gardez l'œil ouvert pour voir leurs manœuvres et leur impatience de grimper les échelons. Cherchez des traces d'intrigues dans leur passé. Ces gens

sont passés maîtres dans l'art de faire dépendre les leaders et les autres de leur efficacité pour se rendre indispensables et assurer leur place. Remarquez leurs petits excès de zèle pour plaire au patron et se rendre utiles. Quand ils vous regardent, ils réfléchissent à un moyen de vous utiliser comme outil ou tremplin. S'imaginant brillants, ils n'hésitent pas à tout faire pour avancer. Le mieux est de garder vos distances et d'éviter de devenir l'un de leurs pions ou leur ennemi.

L'agitateur. Ces individus sont généralement emplis d'insécurités, mais ils savent les masquer devant la cour. Ils envient ce que les autres ont et pas eux, et cela fait partie du schéma de leur enfance. Leur grand jeu est de semer le doute et l'angoisse dans le groupe. Ils répandent la zizanie, ce qui les place au centre de l'action et peut les rapprocher du leader. Souvent, ils ciblent un autre courtisan qui déclenche leur envie. Ils feront circuler des commérages et des insinuations sur leur cible, jouant sur l'envie latente des autres courtisans. Ils auront de nombreuses informations secrètes à confier au leader sur ceux qui ne seraient pas parfaitement loyaux. Plus ils provoquent de troubles et d'émotions, plus ils profitent de la situation.

Si une rébellion éclate dans la cour, ils en sont souvent à l'origine. Il suffit d'un agitateur pour semer la discorde et rendre la vie de chacun impossible. Et il prend un malin plaisir à le faire. Il couvrira ses traces en jouant les moralisateurs, indigné des « trahisons » des autres. Il projette une telle façade de loyauté et de dévouement envers la cause qu'il est difficile de le croire aussi manipulateur.

Si vous remarquez des courtisans qui partagent « innocemment » des rumeurs avec vous, prenez garde – ils pourraient bien tomber dans cette catégorie et vous pourriez être la cible de ce genre de

rumeurs à un moment donné. Si vous sentez que le groupe est soudain pris d'une angoisse virale à propos d'une vague menace, essayez de localiser la source – il pourrait y avoir un agitateur parmi vous. Ces individus peuvent être rusés – ils peuvent projeter une façade très enjouée et optimiste pour masquer la négativité qui les ronge de l'intérieur. Essayez toujours de voir ce qui se cache sous le masque et remarquez leur joie secrète quand quelque chose de terrible se produit. Quand vous avez affaire à un agitateur notoire, ne l'insultez pas directement ni indirectement, et ne soyez pas irrespectueux envers lui. Même s'il est assez insensible aux émotions de ceux qu'il calomnie, il est hypersensible à tout signe de non-respect et puisqu'il a moins de scrupules que vous, il vous rendra la vie impossible par ses campagnes passives-agressives.

Le cerbère. Pour ce type d'individus, le but du jeu est de gagner un accès exclusif au leader, de monopoliser le flux d'informations. Ils peuvent ressembler à l'intrigant dans leur volonté d'utiliser les gens pour parvenir à cette position, mais contrairement à lui, leur objectif n'est pas de prendre le pouvoir. Ils ne sont pas motivés par un mépris secret des autres mais par leur adoration du chef. Ils atterrissent souvent à ce poste en passant de la pommade au leader, en louant son génie et sa perfection. (Il pourrait y avoir une connotation légèrement sexuelle à leur attirance pour le chef.) Ils se font bien voir du leader en l'approvisionnant de narcissisme. En tant que cerbères, ils éloignent les courtisans énervants et protègent le chef des querelles politiques, ce qui les fait paraître utiles.

En se rapprochant du leader, ils voient aussi ses côtés sombres et ses faiblesses ; inconsciemment, cela lie plus encore le chef au cerbère qu'il pourrait craindre d'aliéner. Avoir autant de pouvoir sur le chef admiré est le but ultime du cerbère. Ce type de courtisan peut

également devenir le policier de la cour, s'assurant que le groupe adhère aux idées et points de vue du chef.

Une fois que ces individus sont installés au pouvoir, ils deviennent extrêmement dangereux – les affronter vous coupera l'accès au roi de l'échiquier et aux privilèges. Reconnaissez-les très tôt par leur flagornerie éhontée envers le chef. Ces individus prennent un tout autre visage face aux autres courtisans. Accumulez les preuves pour dévoiler au leader leur double jeu avant qu'il ne soit trop tard. Quoi qu'il en soit, ce sont des experts pour comprendre et jouer sur les insécurités de leur patron, qu'ils finissent par mieux connaître que vous. Ils pourront facilement inverser le résultat de tous vos efforts. En général, mieux vaut reconnaître leur puissance et rester du bon côté. Si vous êtes un leader, méfiez-vous de ce type d'individus. Ils auront tendance à vous isoler du reste du groupe et l'isolement est une chose dangereuse.

Le facilitateur de l'Ombre. Les leaders sont souvent dans une position délicate. Ils sont responsables de ce qui arrive au groupe et subissent le stress qui va avec. Parallèlement, ils doivent conserver une réputation irréprochable. Plus que quiconque, ils doivent masquer leur ombre (voir le chapitre 9). Cela pourrait être des désirs extraconjugaux qu'ils doivent refouler, une paranoïa au sujet de la loyauté de leur entourage ou encore un désir de violence contre un ennemi haï. Inconsciemment, leur ombre aspire à sortir au grand jour. Et c'est là qu'intervient le facilitateur, l'un des courtisans les plus malins et diaboliques entre tous.

Ces individus sont souvent proches de leur propre ombre, conscients de leurs aspirations les plus glauques. Durant leur enfance, ils ont sans doute ressenti ces désirs au fond d'eux, mais ils ont dû les refouler, ce qui a rendu ces désirs encore plus puissants et

obsessionnels. Une fois adultes, ils recherchent des complices avec lesquels ils peuvent faire ressortir leur ombre. Ce sont des experts pour déceler les désirs refoulés chez les autres, y compris chez les leaders. Au cours d'une conversation, ils peuvent aborder des sujets tabous, mais d'une manière joviale et non menaçante. Le leader adopte le même esprit et s'ouvre légèrement. Une fois qu'il a établi le contact avec l'ombre du chef, le facilitateur enfonce la porte et suggère des actions possibles au leader, des moyens d'exprimer ses frustrations tout en étant protégé par le facilitateur.

Charles Colson, le conseiller spécial du président Nixon, s'est créé un tel rôle. Il savait son patron paranoïaque à propos de prétendus ennemis autour de lui. Nixon était peu sûr de sa propre masculinité et voulait montrer de l'assurance en punissant ses ennemis. Il était frustré de ne pas pouvoir assouvir ses désirs. Colson a profité des pires instincts de Nixon et lui a permis d'exprimer ses sentiments lors de réunions, avant de suggérer des moyens d'action, comme des vengeances contre les journalistes qu'il détestait. Pour Nixon, c'était une tentation et une thérapie auxquelles il ne pouvait pas résister. Colson partageait ces mêmes désirs sadiques et secrets : c'était donc pour lui le moyen idéal de libérer sa propre ombre.

Dans une cour, il y a inévitablement des personnes détestables qui vivent pour comploter et en découdre. Elles ne sont pas ouvertement violentes ou démoniaques, mais ont simplement moins de scrupules que les autres. Si ce sont des facilitateurs qui parviennent à se rapprocher du patron, vous ne pourrez pas faire grand-chose contre eux. Il est trop dangereux de froisser ce type d'individus, à moins que ce qu'ils complotent soit si délétère que cela vaille la peine de risquer votre place pour les arrêter. Courage, leur carrière est généralement courte. Ils servent de boucs émissaires si ce qu'ils ont conseillé

devient public. Méfiez-vous qu'ils ne jouent pas leur petit jeu avec vous. Ils essaieront de vous attirer dans une action douteuse, alors ne vous jetez pas dedans. Votre réputation irréprochable est votre bien le plus précieux. Maintenez une distance polie.

Le bouffon de la cour. Toute cour ou presque a son bouffon attitré. Autrefois, ils portaient tous un bonnet à grelots, mais aujourd'hui, il existe une grande variété de bouffons de tous les styles. Ce peut être le plaisantin cynique qui a le droit de se moquer de tout et de tout le monde, y compris parfois du roi qui le tolère parce que cela prouve qu'il n'est pas faible et qu'il a de l'humour. Ce peut aussi être le rebelle apprivoisé. Il a le droit de ne pas respecter le code vestimentaire, d'avoir un comportement désinvolte et d'épouser des idées non conventionnelles. Il peut être un peu extravagant. Contrairement aux autres, dans les réunions, il peut exprimer un avis contraire à celui du groupe. Cet anticonformiste est la preuve que le leader encourage les échanges de points de vue, du moins en apparence.

Ces individus endossent ce rôle parce qu'ils ont secrètement peur d'avoir des responsabilités et sont terrifiés à l'idée d'échouer. En tant que bouffons, ils savent qu'ils ne seront pas pris au sérieux et qu'on leur donnera peu de pouvoir. Leur humour et leurs singeries leur confèrent une place dans la cour sans le stress d'avoir à accomplir quelque chose. Leur côté « rebelle » ne représente jamais une menace ou un défi pour le *statu quo*. En réalité, ils font tout pour que les autres membres du groupe se sentent un peu supérieurs à eux et qu'ils soient plus à l'aise pour se conformer à la norme.

Quoi qu'il en soit, leur existence ne veut pas dire que vous êtes libre d'imiter leur comportement. Il y a rarement plus d'un bouffon par cour. Si vous avez envie de vous rebeller contre les normes du

groupe, faites-le aussi subtilement que possible. Souvent, une cour tolère les différences de look, mais pas en ce qui concerne les idées et le politiquement correct. Mieux vaut réserver votre anticonformisme à votre vie privée ou, du moins, jusqu'à ce que vous ayez cumulé assez de pouvoir.

Le miroir. Ces individus comptent souvent parmi les courtisans qui réussissent le mieux parce qu'ils sont capables de jouer un double jeu – ils aiment charmer le leader *et* les courtisans pour avoir une solide base de soutien. Leur pouvoir se fonde sur l'idée que tout le monde a un côté narcissique. Ce sont des experts pour refléter les humeurs et idées des autres sur eux-mêmes, ce qui leur donne un sentiment de validation sans avoir l'impression d'être manipulés, à l'inverse de la flatterie non dissimulée.

Dans la cour de Franklin Delano Roosevelt, Frances Perkins, la secrétaire d'État au travail et proche conseillère, était experte à ce jeu. Elle avait beaucoup d'empathie et pouvait deviner l'humeur de Roosevelt. Et elle savait s'y adapter. Elle savait qu'il aimait les histoires ; à chaque fois qu'elle lui présentait une idée, elle brodait donc une histoire autour, ce qui enchantait Roosevelt. Elle écoutait tout ce qu'il disait avec beaucoup plus d'attention que les autres et pouvait ressortir mot pour mot ce qu'il avait dit de « génial », prouvant ainsi qu'elle avait bien écouté.

Si elle devait recommander une action susceptible d'être sujette à controverse, elle la présentait comme l'une des anciennes idées du Président qu'elle avait légèrement modifiée à sa sauce. Elle savait décrypter ses différents sourires, sachant ainsi si elle pouvait continuer ou s'arrêter là. Elle s'assurait de confirmer l'image idéalisée de Roosevelt en tant que noble guerrier luttant pour les défavorisés. Aux yeux des autres courtisans, Frances Perkins ne semblait pas

menaçante. Elle ne montrait jamais son influence sur son patron et faisait le même numéro de charme à tous ceux qu'elle croisait. Ainsi, elle faisait en sorte que personne ne se sente menacé ou n'envie son pouvoir.

C'est un rôle que vous devez envisager de jouer dans une cour, car il apporte beaucoup de pouvoir, mais pour y parvenir, il faudra savoir déchiffrer les autres et être sensible à ce qu'ils expriment de façon non verbale. Il faudra être le miroir de leur humeur, pas seulement de leurs idées. Cela les charmera et ils baisseront leur garde. Avec le chef, prenez conscience de sa vision idéalisée de lui-même et trouvez des moyens de la valider, ou encouragez-le à s'en montrer à la hauteur. Les chefs sont des solitaires et recèlent plus d'insécurités qu'on ne l'imagine. Ils boiront donc cela comme du petit-lait. Comme déjà dit auparavant, la flatterie ouverte peut être dangereuse car les autres verront à travers, mais même s'ils prennent conscience de votre effet miroir, ils resteront sous le charme et en voudront davantage.

Le chouchou et la tête de Turc. Ces deux types de courtisans occupent les rangs les plus élevés et les plus bas de la cour. Chaque roi ou reine a son préféré dans sa cour. À l'inverse des autres types dont le pouvoir dépend généralement de leur efficacité et de leurs démonstrations de loyauté abjectes, la montée en puissance du chouchou est souvent due à sa faculté de cultiver une relation plus personnelle et amicale avec le régent. Au début, le favori est détendu et amical avec le chef, sans jamais lui manquer de respect. Beaucoup de leaders rêvent de ne pas paraître toujours aussi formels et dans la maîtrise. Parfois, les leaders solitaires choisiront une personne qui occupera ce poste. Ils seront ravis de partager avec leur favori des

secrets et de lui accorder des faveurs. Évidemment, cela rendra les autres courtisans envieux.

Quoi qu'il en soit, cette position est dangereuse. Tout d'abord, elle dépend des sentiments amicaux du leader et ceux-ci sont fluctuants. Les gens sont plus sensibles aux paroles et actions d'amis, et s'ils se sentent déçus ou trahis d'une quelconque manière, ils peuvent en venir à détester leur ancien ami. Ensuite, le chouchou reçoit un traitement tellement privilégié qu'il devient souvent arrogant ou se croit tout permis. Le chef peut se lasser de son comportement d'enfant gâté. Les courtisans jalousent déjà le favori, mais son arrogance va les aliéner davantage. Quand le chouchou est déchu – et l'histoire regorge d'exemples –, la chute est brutale et douloureuse. Personne ne le défendra, et puisque son ascension ne dépend pas d'un talent particulier, le favori n'a pas de sortie de secours. Évitez de tomber dans le piège de cette position. Faites en sorte que votre pouvoir provienne de vos accomplissements et de votre utilité, pas des sentiments d'amitié que les autres ont pour vous.

Tout comme parmi les enfants dans une aire de jeux, dans une cour, il y a toujours une tête de Turc. Tout le monde se sent encouragé à se moquer de lui et à se sentir supérieur à lui. Aujourd'hui, les gens sont plus politiquement corrects et réfléchis, mais ce besoin de disposer d'une tête de Turc est très ancré dans notre nature. On base notre supériorité sur la prétendue incompétence de la tête de Turc, ses opinions divergentes, son manque de sophistication ou tout ce qui le ferait paraître différent et inférieur. La tête de Turc sera souvent ridiculisée dans son dos, mais il le sent. Ne vous engagez pas dans cette dynamique ; cela vous fera paraître grossier et vous rabaissera. Considérez tous les membres de la cour comme des alliés potentiels. Dans cet environnement

impitoyable, essayez de devenir l'ami de la tête de Turc, montrant par là une autre façon de se comporter sans l'amusement de ce jeu cruel.

Le groupe de réalité

Lorsqu'un groupe de personnes échoue dans une entreprise, on voit souvent la dynamique suivante apparaître : la première réaction est de trouver les responsables et de leur faire porter le chapeau. C'était peut-être un leader trop ambitieux qui a mené le groupe à l'échec, un lieutenant incompétent ou un adversaire trop coriace. Peut-être que la malchance était aussi au rendez-vous. On peut renvoyer le chef ou son lieutenant et les remplacer. Le leadership retient la leçon et la partage. Dans le groupe, chacun se sent satisfait et prêt à tourner la page. Puis, quelques années plus tard, un problème similaire survient et le même type d'échec se reproduit. Les mêmes solutions testées et approuvées sont à nouveau appliquées.

La raison de ce schéma courant est simple : ce qui pèche, c'est la dynamique dysfonctionnelle du groupe qui tend à produire des lieutenants incompétents et des leaders mégalos. À moins d'y remédier, les problèmes ne cessent de se répéter sous des formes différentes.

Dans une culture dysfonctionnelle, les membres sont souvent déconcertés par leur rôle et la direction générale que prend le groupe. Dans la confusion, les gens pensent davantage à leurs propres intérêts et priorités, et ils forment des factions. Plus inquiets de leur statut que de la bonne santé du groupe, les égos deviennent susceptibles et les jalousies vont bon train. Dans cette ambiance conflictuelle, les pommes pourries – les agitateurs, les mauvais coucheurs – trouvent de nombreux moyens de semer la zizanie et de

se mettre en avant. Les experts en flagornerie et les fins stratèges prospèrent, atteignent le sommet et deviennent des lieutenants. La médiocrité est préférée et récompensée.

Les leaders sont entraînés par les dissensions internes et les manœuvres frauduleuses. Puisqu'ils se sentent vulnérables, ils s'entourent de courtisans qui leur diront ce qu'ils veulent entendre. À l'intérieur du cocon de leur cour, les leaders font éclore des plans grandioses et mal conçus, encouragés par les courtisans sans vergogne. Virer le leader ou ses lieutenants ne changera rien. Les prochains seront à leur tour infectés et transformés par la culture dysfonctionnelle.

Pour éviter ce piège, nous devons modifier notre point de vue : au lieu de nous concentrer instantanément sur les individus et le mélodrame de l'échec, nous devons nous focaliser sur la dynamique générale du groupe. Si nous arrangeons cette dynamique et que nous créons une culture productive, non seulement nous éviterons tous les dangers ci-dessus, mais nous produirons aussi un élan très différent qui tirera le groupe vers le haut.

Pour créer une dynamique saine et qui fonctionne, il faut que le groupe maintienne une étroite connexion avec la réalité. Pour un groupe, la réalité est la suivante : il existe dans le but de faire des choses, de produire des choses, de résoudre des problèmes. Il a des ressources qu'il peut exploiter – le travail et la force de ses membres, ses finances. Il opère dans un environnement particulier qui est presque toujours hautement concurrentiel et toujours changeant. Un groupe sain mettra l'accent sur le travail, sur l'exploitation maximale de ses ressources et sur son adaptation à tous les changements inévitables. Sans perdre de temps en petits jeux politiques interminables, ce groupe peut accomplir dix fois plus qu'un groupe

dysfonctionnel. Il fait ressortir le meilleur de la nature humaine – l'empathie des gens, leur capacité à travailler avec les autres à haut niveau. Ce genre de groupe reste l'idéal pour tout le monde. On appellera cet idéal le *groupe de réalité*.

Certes, le véritable groupe de réalité est rare, dans l'Histoire – à un certain degré, on l'a vu à l'œuvre dans les fameux bataillons de Napoléon Bonaparte, aux débuts d'IBM sous la houlette de Thomas Watson, au sein du premier cabinet de Franklin Roosevelt, dans l'équipe rassemblée par le grand réalisateur John Ford et qui a travaillé avec lui pendant des décennies, ou encore dans l'équipe de basket des Chicago Bulls menée par l'entraîneur Phil Jackson. Par ces exemples, on peut tirer des leçons pertinentes sur les éléments d'un groupe de réalité et sur la façon dont un leader peut en former un.

Voici cinq stratégies pour y parvenir, et toutes sont à mettre en œuvre. N'oubliez pas que, si vous héritez d'une culture bien ancrée mais dysfonctionnelle, votre travail sera plus difficile et prendra plus de temps. Vous devrez montrer de la détermination pour vos changements et de la patience en veillant à ne pas vous faire avaler lentement par la culture. Pensez-y comme à une guerre dont l'ennemi n'est pas les individus eux-mêmes, mais la dynamique de groupe qui ne fonctionne pas.

Instiller une notion de finalité collective. Cette force sociale contraint les personnes que vous souhaitez capturer et canaliser pour un intérêt supérieur à s'intégrer. Pour cela, il faut établir un idéal – votre groupe a un objectif défini, une mission positive qui unit ses membres. Cela pourrait être créer un produit supérieur et unique qui facilite la vie ou apporte du plaisir ; ou améliorer les conditions de vie des personnes défavorisées ; ou encore trouver une solution à un problème qui semble inextricable. C'est la réalité finale du groupe, ce

pourquoi il a été formé au départ. Cette finalité n'est pas vague ni sous-entendue, mais au contraire clairement déclarée et promue. Quel que soit le type de travail, vous mettrez l'accent sur l'excellence et la création de quelque chose de la plus grande qualité possible. Faire de l'argent ou avoir du succès devrait être le résultat naturel de cet idéal, pas l'objectif.

Pour que cela fonctionne, le groupe doit appliquer vos leçons. Tout signe d'hypocrisie ou d'écart visible entre l'idéal et la réalité détruira vos efforts. Vous établirez un bilan des résultats qui reflète l'idéal du groupe. Les groupes ont tendance à perdre de vue leur objectif initial, notamment en cas de réussite. Vous devrez rappeler au groupe sa mission, l'adapter si nécessaire sans jamais dévier du cœur de cette mission.

On aime souvent réduire le comportement des gens à des motifs basiques – l'envie, l'égoïsme, le désir d'attirer l'attention. Certes, nous avons tous un côté basique, mais aussi un côté plus noble, supérieur, qui est souvent frustré et qui ne peut s'exprimer dans notre monde impitoyable. Faire sentir aux gens qu'ils font partie intégrante d'un groupe créant quelque chose d'important répond à un besoin essentiel mais souvent insatisfait de l'être humain. Une fois que les membres du groupe en ont eu l'expérience, ils sont motivés pour conserver la dynamique saine et vitale. Avec un esprit de corps relativement élevé, le groupe s'autodisciplinera. Les mesquins et les égocentriques se démarqueront et seront mis à l'écart. En voyant clairement ce que le groupe représente et le rôle de chacun, les membres seront moins enclins à former des factions. Tout devient plus facile et fluide si vous instillez cette finalité collective.

Recrutez la bonne équipe de lieutenants. En tant que leader d'un groupe de réalité, il vous faut voir la situation dans son

ensemble ainsi que les objectifs prioritaires. Votre mental est limité et vous devez l'utiliser intelligemment. Votre plus gros obstacle est la peur de déléguer l'autorité. Si vous faites du micro-management, votre esprit sera embrouillé par tous les petits détails que vous essayez de superviser et par les querelles entre courtisans. Votre confusion s'infiltrera dans le groupe et ruinera l'effet de la première stratégie.

Alors, dès le départ, entourez-vous de lieutenants qui sont imprégnés de votre esprit et de la finalité collective, et en qui vous avez confiance pour gérer l'exécution des projets. Pour y parvenir, vous devez avoir les bons critères – ne fondez pas votre choix sur le charme des gens et n'engagez jamais des amis. Vous voulez recruter la personne la plus compétente pour cette tâche. Faites aussi attention à son caractère. Certaines personnes peuvent être brillantes, mais en fin de compte, leur personnalité toxique et leur égo siphonnent le moral du groupe. (Pour plus de détails sur la façon de juger les personnalités, reportez-vous au chapitre 4.)

Recrutez dans votre équipe des personnes qui ont les talents qui vous font défaut. Chaque individu apporte ses forces personnelles. Ils connaissent leur rôle. Vous souhaitez aussi que cette équipe de lieutenants soit diversifiée en termes de tempéraments, milieux et idées. Ils montrent une volonté de prendre des initiatives, mais dans le cadre de la finalité du groupe. Ils peuvent même remettre en question des règles qui semblent datées. En se sentant intégrés à une équipe tout en ayant la possibilité d'y apporter leur créativité, ils vont donner le meilleur d'eux-mêmes et cet état d'esprit se répercutera sur tout le groupe.

Pour cette équipe de lieutenants, et pour le groupe dans son ensemble, vous devez vous assurer que tous les membres soient plus

ou moins sur un pied d'égalité – personne n'a de privilèges spéciaux ; les récompenses et les punitions sont distribuées équitablement. Si certains individus ne sont pas à la hauteur de l'idéal, il faut vous en séparer. Par la suite, si vous intégrez de nouveaux lieutenants, ils seront naturellement absorbés dans cette dynamique saine. Mais vous les menez quand même au front. S'il y a des sacrifices à faire, vous y participez au même titre que les autres. Ainsi, il sera plus difficile pour eux de ressentir de l'envie ou de la haine, ce qui peut semer des divisions et pousser les gens aux manigances politiques.

Laissez l'information et les idées circuler librement. Au fur et à mesure que le groupe évolue, le plus grand danger qui vous menace est la formation d'une bulle autour de vous. En essayant de vous faciliter la tâche, les lieutenants peuvent même vous isoler de ce qui se passe au sein du groupe et filtrer les informations qu'ils vous fournissent. Sans s'en rendre compte, ils vous disent ce qui devrait vous plaire et éliminent les bruits qu'il serait important d'entendre. Votre point de vue sur la réalité se déforme progressivement, ce qui se reflète dans vos décisions.

Sans vous noyez dans les détails, vous devez établir une dynamique très différente. Considérez la circulation d'idées et d'informations – sur vos rivaux, sur ce qui se passe dans la rue ou parmi votre public – comme l'élément vital du groupe. C'était le secret de réussite de Napoléon Bonaparte sur les champs de bataille. C'était lui en personne qui examinait les rapports envoyés par ses généraux, lieutenants et autres militaires jusqu'aux fantassins. Cela lui offrait plusieurs points de vue sur la performance de son armée et les actions de l'ennemi. Il voulait autant d'informations non filtrées que possible avant de décider de sa stratégie. Il limitait le nombre de

rapports qu'il lisait, mais leur diversité lui donnait une image claire de la situation.

Pour parvenir à cela, encouragez les discussions franches avec des membres confiants de pouvoir le faire. Vous écoutez vos fantassins. Vous voulez que les réunions soient animées, avec des personnes qui ne s'inquiètent pas trop de blesser des égos ou d'offenser les autres. Vous souhaitez avoir des opinions variées. Pour obtenir une telle franchise, veillez, lors de ces discussions, à ne pas indiquer votre préférence pour une solution ou décision particulière, car cela fera subtilement pencher l'équipe de votre côté. Vous pouvez même intégrer des experts et des *outsiders* pour élargir le point de vue du groupe.

Plus le débat est vaste, plus la connexion à la réalité est grande et meilleures seront vos décisions. Évidemment, ce processus peut prendre beaucoup de votre temps, mais la plupart des gens pèchent dans l'autre sens en prenant des décisions hâtives fondées sur des informations extrêmement filtrées. Établissez aussi autant de transparence que possible : quand vous prenez des décisions, dites à votre équipe comment et pourquoi vous les prenez.

Étendez cette communication ouverte pour que le groupe puisse se critiquer et juger ses performances, notamment après des erreurs ou des échecs. Essayez de transformer cela en expérience positive et dynamique, sans chercher de boucs émissaires, mais en vous concentrant sur ce qui fonctionne globalement mal dans le groupe. Vous voulez que les gens continuent d'apprendre et de se perfectionner. En apprenant de ses erreurs, l'équipe sera beaucoup plus confiante pour avancer.

Contaminez le groupe avec des émotions productives. Dans un groupe, les gens sont naturellement plus émotifs et perméables à

l'humeur des autres. Vous devez travailler avec la nature humaine et la transformer positivement en contaminant le groupe avec des émotions appropriées. Les gens sont plus sensibles à l'humeur et à l'attitude du chef qu'à celles des autres. Parmi les émotions productives, le calme est roi. Phil Jackson, le célèbre coach de basket, avait remarqué que bon nombre de ses collègues essayaient de booster leurs joueurs avant un match en les excitant, voire en les mettant en colère. Selon lui, il était bien plus productif d'instiller une sérénité qui aidait les joueurs à mettre en œuvre ses tactiques de jeu et à ne pas surréagir lors des aléas en cours de match. Essayez donc de maintenir la concentration de votre groupe sur l'achèvement de tâches concrètes qui va naturellement les ancrer et les calmer.

Contaminez le groupe avec votre résolution. Les échecs ne vous contrarient pas ; vous continuez d'avancer et de résoudre les problèmes. Vous êtes persévérant. Le groupe le sent et les individus sont gênés de s'énerver à la moindre contrariété. Essayez de donner de l'assurance au groupe en faisant toutefois attention à ce que cela ne tourne pas à la mégalomanie. Votre assurance et celle du groupe proviennent essentiellement de vos réussites antérieures. Changez la routine de temps en temps et surprenez le groupe avec une nouveauté ou un défi. Cela les tirera de la complaisance qui s'installe dans un groupe qui réussit.

Mais surtout, montrer que vous n'avez pas peur et que vous êtes ouvert aux idées nouvelles peut avoir le meilleur effet thérapeutique sur le groupe. Ses membres seront moins sur la défensive, ce qui les encouragera davantage à réfléchir par eux-mêmes et à ne pas faire les choses comme des automates.

Formez un groupe aguerri. Il est essentiel de bien connaître votre groupe, ses forces et faiblesses, et ce que vous pouvez en

attendre. Quoi qu'il en soit, les apparences peuvent être trompeuses. Dans leur travail quotidien, les gens peuvent paraître motivés, productifs, sur la même longueur d'onde, mais ajoutez du stress, de la pression ou une crise, et vous verrez une autre facette. Certains deviendront plus égoïstes et déconnectés de l'esprit de groupe ; d'autres seront bien trop angoissés et contamineront le groupe avec leurs craintes. Une partie de la réalité à laquelle vous devez faire face est la *véritable* résistance de votre équipe.

Vous devez être capable de mesurer l'endurance intérieure des gens avant d'être confronté à une crise. Donnez à plusieurs membres du groupe une tâche relativement complexe ou un délai plus court que d'habitude et regardez leur réaction. Certains se montreront à la hauteur et travailleront mieux dans le stress. Ces personnes sont précieuses. Menez votre équipe dans une action inédite et plus risquée qu'en temps normal. Observez comment chaque individu réagit face au chaos et aux incertitudes qui en émanent. Évidemment, après une crise ou un échec, profitez-en pour repérer qui a une force intérieure et qui n'en a pas. Vous pouvez avoir quelques individus craintifs qui ont d'autres qualités, mais limitez leur nombre.

En fin de compte, vous souhaitez constituer un groupe qui a connu plusieurs guerres, qui s'en est plutôt bien sorti et qui est désormais aguerri. Il ne flanchera pas devant un nouvel obstacle et le considérera même comme bienvenu. Vous pouvez désormais en exiger davantage de votre équipe, qui se sentira tirée vers le haut pour relever les défis et faire ses preuves. Un tel groupe peut déplacer des montagnes.

Enfin, il faut prendre en compte l'aspect psychologique des individus. Un thérapeute pourrait les aider s'ils ont des problèmes. Toutefois,

faire partie d'un groupe dysfonctionnel peut rendre les gens instables et névrosés. L'inverse est vrai aussi : faire partie d'un groupe de réalité qui fonctionne très bien peut nous rendre sains d'esprit et entiers. De telles expériences sont mémorables et changent la vie. On apprend la valeur de la coopération quand on voit notre destin lié à ceux qui nous entourent. On développe plus d'empathie. On gagne confiance en nos capacités, ce qu'un tel groupe récompense. On se sent en phase avec la réalité. On est pris dans la spirale ascendante du groupe et on prend conscience de notre nature sociale au niveau élevé auquel elle était destinée. C'est notre devoir en tant qu'êtres humains éclairés de créer autant de ces groupes que possible, car cela rendra la société plus saine.

> La folie est quelque chose de rare chez l'individu ; elle est la règle pour les groupes, les partis, les peuples, les époques.
>
> *Friedrich Nietzsche*

15

Donnez-leur envie de vous suivre

La loi de l'inconstance

Même si les styles de leadership évoluent avec le temps, une constante demeure : les gens nourrissent toujours des sentiments ambivalents à propos de ceux qui détiennent le pouvoir. Ils veulent être dirigés tout en se sentant libres ; ils veulent être protégés et vivre dans la prospérité, mais sans faire de sacrifice ; ils vénèrent le roi tout en voulant sa mort. Lorsque vous êtes le chef, les gens sont toujours prêts à vous tourner le dos au premier signe de faiblesse ou à la moindre anicroche. Ne succombez pas aux préjugés de l'époque en imaginant que, pour obtenir leur loyauté, vous devez paraître leur égal ou leur ami ; ils douteront de votre force, ils se montreront soupçonneux envers vos motivations et réagiront avec un mépris dissimulé. L'autorité, c'est l'art délicat de créer un semblant de pouvoir, de légitimité et d'équité, tout en incitant les gens à s'identifier à vous en tant que leader qui est à leur service. Si vous voulez diriger, vous devez maîtriser cet art dès le plus jeune âge. Une fois

que vous aurez gagné la confiance des gens, ils vous soutiendront pour le meilleur et pour le pire.

La malédiction de la légitimité

Dans la matinée du samedi 14 janvier 1559, des Anglais de tous âges et de toutes les classes sociales s'amassèrent dans les rues de Londres. C'était la veille du couronnement de leur nouvelle reine, Élisabeth Tudor, alors âgée de vingt-cinq ans, qui serait connue comme étant la reine Élisabeth I^re^. La tradition voulait que le nouveau monarque avance en tête d'une procession circulant à travers la ville. Pour la majorité des badauds, ce serait la première fois qu'ils verraient Élisabeth.

Certains spectateurs étaient anxieux – l'Angleterre était financièrement en fâcheuse posture, le gouvernement étant lourdement endetté ; il y avait des mendiants à tous les coins de rue et les voleurs rôdaient dans les campagnes. Pour couronner le tout, le pays sortait d'une guerre civile opposant les catholiques aux protestants. Le père d'Élisabeth, Henri VIII (1491-1547), avait fondé l'Église anglicane et entrepris de transformer l'Angleterre en un pays protestant. En 1553, sa fille issue de son premier mariage devint la reine Marie I^re^ et tenta de ramener le pays dans le giron catholique, lançant une sorte d'inquisition qui lui vaudrait le surnom de « Bloody Mary » (Marie la Sanguinaire). Après sa mort en 1558, Élisabeth lui succéda, mais était-ce vraiment le bon moment pour que l'Angleterre soit dirigée par une femme si jeune et inexpérimentée ?

D'autres badauds étaient prudemment optimistes : comme la majorité des Anglais, Élisabeth était une protestante convaincue et elle voulait rendre le pays à l'Église anglicane. Mais, que ce soient les

optimistes ou les pessimistes, personne ne savait grand-chose de la jeune reine. Après qu'Henri VIII eut fait exécuter la mère d'Élisabeth, Anne Boleyn, sa seconde épouse, sur des accusations fallacieuses alors que leur fille n'avait que trois ans, Élisabeth fut laissée pour compte par ses belles-mères successives et sa présence à la cour avait été minimale. La population savait qu'elle avait eu une enfance difficile et que la reine Marie la détestait, allant jusqu'à l'enfermer dans la Tour de Londres en 1554. (Elle avait voulu la faire exécuter en l'accusant de conspiration contre la Couronne, mais n'était pas parvenue à recueillir suffisamment de preuves.) Quelles traces ces expériences avaient-elles laissées chez la jeune Élisabeth ? Était-elle aussi impétueuse que son père ou aussi arrogante que sa demi-sœur Marie ? Avec des enjeux aussi importants, tous étaient plus que curieux d'en apprendre davantage sur elle.

Pour les Anglais, la procession était un jour de célébration et de réjouissances, et Élisabeth ne les déçut pas sur ce point. Ce fut un véritable spectacle – des tapisseries colorées furent accrochées sur les façades des maisons, des drapeaux et des oriflammes pendaient aux fenêtres, des musiciens et des bouffons distrayaient le public.

Tandis que la neige s'était mise à tomber, la reine fit son apparition dans les rues et partout sur son passage, la foule se taisait. Transportée dans un carrosse ouvert, elle portait une magnifique robe dorée et de somptueux bijoux. Elle avait un charmant visage et des yeux noirs étincelants. Mais tandis que la procession avançait et que des spectacles étaient joués pour elle, les Anglais furent témoins d'une chose qu'ils n'avaient jamais vue auparavant, et qu'ils n'auraient jamais imaginée : la reine semblait apprécier ces bains de foule, ses yeux se remplissant de larmes tandis qu'elle écoutait attentivement les supplications des Londoniens les plus pauvres

venus lui présenter leurs doléances et leurs bénédictions pour son règne.

Lorsqu'elle parlait, elle s'exprimait de façon naturelle, voire légèrement populaire. Elle se nourrissait de l'enthousiasme croissant de la foule et son affection pour les badauds n'était que trop visible. Une vieille femme assez pauvre lui tendit un brin de romarin séché pour lui porter chance et Élisabeth le serra dans sa main toute la journée.

Un témoin de l'époque décrivit ainsi Élisabeth : « Si une personne pouvait avoir le don de gagner le cœur du peuple, c'était bien cette reine. Toutes ses facultés étaient en mouvement et chaque mouvement semblait être une action correctement dirigée : ses yeux fixaient l'un, ses oreilles écoutaient l'autre, son jugement portait sur un troisième, à un quatrième elle s'adressait oralement ; son esprit semblait être partout et pourtant, si entièrement en elle qu'il ne semblait être nulle part ailleurs. De certains elle avait pitié, d'autres elle loua, certains elle remercia, avec d'autres elle plaisanta plaisamment et avec esprit […] distribuant ses sourires, ses regards et ses grâces […] à tel point que le peuple redoubla de témoignages de joie, et ensuite, poussant la clameur à son paroxysme, il remplit les oreilles de tous en chantant immodérément les louanges de leur Prince. »

Ce soir-là, la Cité de Londres bruissait des récits de la journée. Dans les tavernes et les foyers, les gens commentèrent la présence incroyable et vivifiante d'Élisabeth. Les rois et les reines apparaissaient souvent en public, mais ils étaient entourés de pompe et désireux de maintenir leurs distances. Ils s'attendaient à ce que le peuple leur obéisse et les vénère. Mais Élisabeth semblait désireuse de gagner *l'amour de la population* et elle charma tous ceux qui la

virent ce jour-là. Alors que la nouvelle se répandait à travers le pays, l'affection pour leur nouvelle reine commença à s'emparer des Anglais, qui se mirent à nourrir des espoirs pour le nouveau règne.

Avant son couronnement, Élisabeth avait fait savoir à sir William Cecil qu'elle le choisirait comme ministre de confiance. Cecil, qui avait treize ans de plus que la reine, avait été conseiller sous Édouard VI, demi-frère d'Élisabeth qui avait régné après la mort d'Henri VIII, en 1547, de l'âge de neuf ans jusqu'à sa mort à quinze ans. Cecil connaissait Élisabeth depuis qu'elle avait quatorze ans ; ils partageaient les mêmes centres d'intérêt intellectuels et étaient tous les deux des protestants convaincus ; ils avaient de nombreuses conversations animées et entretenaient des rapports amicaux. Pour sa part, Cecil la comprenait bien. Elle était extrêmement intelligente, fort instruite et parlait plusieurs langues couramment. Ils jouaient souvent aux échecs et il était impressionné par sa patience et sa façon de tendre des pièges élaborés à ses pièces.

Il savait qu'Élisabeth avait été élevée à la dure. Elle avait non seulement perdu sa mère à un très jeune âge, mais aussi sa belle-mère, Catherine Howard, qu'elle aimait plus que tout, à l'âge de huit ans. Catherine, qui était la cousine d'Anne Boleyn, était la cinquième femme d'Henri. Ce dernier la fit décapiter sur de fausses accusations d'adultère. Les quelques mois qu'Élisabeth avait passés enfermée dans la Tour de Londres l'avaient traumatisée, car elle s'attendait à être exécutée à tout moment. Toutes ces expériences avaient fait d'elle une femme remarquablement affable, mais derrière cette façade, elle pouvait se montrer obstinée, capricieuse, voire perfide.

Cecil était aussi certain d'une autre chose : les femmes n'étaient pas faites pour régner. La reine Marie I^re^ avait été la première femme

à être véritablement à la tête de l'Angleterre et son règne fut désastreux. Tous les ministres et les administrateurs étaient des hommes et une femme ne pouvait pas résister face à eux et aux diplomates étrangers. Les femmes étaient trop émotives et instables. Élisabeth avait beau avoir un esprit fort capable, elle n'était pas suffisamment solide pour ce rôle. Cecil avait donc échafaudé un plan : peu à peu, ses sbires et lui prendraient les rênes et la reine suivrait les conseils de ses ministres. Dès que possible, il la marierait, de préférence à un protestant, et son mari prendrait le pouvoir.

Toutefois, dès le début de son règne, ou presque, Cecil comprit que son plan ne serait pas si facile à mettre en œuvre. La reine était obstinée et avait d'autres projets. D'une certaine façon, il ne pouvait pas s'empêcher d'être impressionné. Dès son premier jour à ce poste, elle réunit tous ses ministres et conseillers, et leur fit comprendre qu'elle en savait plus qu'eux sur l'état des finances du pays ; elle était bien déterminée à ce que le gouvernement soit solvable. Elle nomma Cecil secrétaire d'État et le convoquait plusieurs fois par jour, sans lui laisser un instant de répit.

Contrairement à son père, qui avait laissé ses ministres diriger les affaires pour pouvoir quant à lui s'adonner à la chasse et courtiser de jeunes femmes, Élisabeth voulait tout contrôler ; Cecil fut étonné du nombre d'heures qu'elle consacrait à son rôle, travaillant bien après minuit. Elle se montrait exigeante envers lui et les autres ministres, et parfois, elle pouvait être assez intimidante. S'il lui faisait plaisir par ses mots ou ses actes, la reine était tout sourire et faisait la coquette. Mais si quelque chose n'allait pas ou s'il exprimait son désaccord de façon trop virulente, elle lui fermait sa porte plusieurs jours durant et il rentrait chez lui ruminer ses angoisses. Avait-il perdu sa confiance ? Il lui arrivait parfois de le regarder durement ou de le réprimander à

la manière tempétueuse de son père. Non, la reine ne serait pas facile à gérer et, peu à peu, il se mit à travailler plus que jamais pour l'impressionner.

Dans le cadre de son plan pour donner progressivement le pouvoir à ses hommes, il veilla à ce que toute la correspondance en provenance de gouvernements étrangers soit d'abord déposée sur son bureau. Il ne tint pas la reine informée de plusieurs affaires importantes. Mais il apprit qu'elle en avait eu vent et que, derrière son dos, elle avait ordonné que toute la correspondance diplomatique passe par elle. C'était comme une partie d'échecs dans laquelle elle avait plusieurs coups d'avance. Il se mit en colère et l'accusa de l'empêcher de faire son travail, mais elle ne céda pas et eut une réponse parfaitement logique : contrairement à Cecil, elle parlait et lisait toutes les grandes langues européennes et en comprenait les nuances, et il était préférable que ce soit elle qui se charge personnellement de la diplomatie et tienne les ministres informés des affaires étrangères. Il était inutile de discuter et il se rendit bientôt compte que, lorsqu'il s'agissait de gérer la correspondance et les rencontres avec les diplomates, Élisabeth était une négociatrice chevronnée.

Peu à peu, sa résistance s'émoussa. Élisabeth resterait aux commandes, au moins durant les premières années de son règne. Puis elle se marierait et produirait l'héritier que l'Angleterre attendait, et son mari prendrait le pouvoir. Il n'était pas naturel qu'elle continue à jouer ce rôle en n'étant pas mariée. La rumeur courait qu'elle avait confié à des amis qu'elle ne se marierait jamais et qu'elle avait une peur bleue du mariage étant donné ce à quoi elle avait assisté avec son père. Mais Cecil ne prenait pas ces racontars au sérieux. Elle passait son temps à répéter que tout ce qui importait, c'était l'intérêt

supérieur de l'Angleterre, mais garder le pays sans héritier direct, c'était risquer la guerre civile. Elle se rallierait sûrement à la logique de cet argument.

Son objectif était simple : convaincre la reine d'épouser un prince étranger afin de forger une alliance qui serait bénéfique à l'Angleterre affaiblie. Il serait préférable que ce soit un prince protestant, mais tant que ce n'était pas un catholique fanatique, Cecil approuverait son choix. Les Français lui faisaient miroiter un mariage avec leur roi âgé de quatorze ans, Charles IX, et les Habsbourg soutenaient une union avec l'archiduc Charles d'Autriche. La plus grande crainte de Cecil était qu'elle épouse l'homme dont elle était tombée amoureuse, Robert Dudley, comte de Leicester, un homme au-dessous de sa condition, ce qui créerait toutes sortes de dissensions et d'intrigues au sein de la cour.

Tandis que les représentants de différents pays plaidaient leur cause, Élisabeth semblait accorder ses faveurs à l'un, puis elle lui battait froid. Si les Espagnols causaient soudain de l'agitation sur le continent, elle entamait des négociations de mariage avec les Français pour faire craindre au roi Philippe II d'Espagne une alliance franco-britannique, mais elle finissait par faire marche arrière, ou avec l'archiduc Charles d'Autriche pour susciter la peur à la fois chez les Français et les Espagnols. Elle jouait à ce petit jeu année après année. Elle confia à Cecil qu'elle n'avait pas envie de devenir une épouse, mais lorsque le Parlement menaça de lui couper les vivres si elle ne promettait pas de se marier, Élisabeth s'adoucit et négocia avec l'un de ses prétendants. Puis, une fois que les fonds du Parlement furent versés, elle inventa une autre excuse pour mettre un terme aux négociations — le prince ou le roi ou l'archiduc était trop jeune, trop catholique, pas son type, trop efféminé, et ainsi de suite.

Dudley lui-même ne parvint pas à la faire changer d'avis pour qu'elle accepte de l'épouser.

Au bout de quelques années, sa frustration ne diminuant pas, Cecil finit par voir clair dans son jeu. Il n'y avait rien qu'il puisse faire, mais il avait fini par se rendre compte que la reine Élisabeth I^re^ était certainement une dirigeante bien plus capable que tous ses homologues étrangers. Elle était si frugale dans ses dépenses que le gouvernement n'était plus endetté. Tandis que l'Espagne et la France se ruinaient dans des guerres interminables, Élisabeth gardait prudemment l'Angleterre en dehors des conflits et, bientôt, le pays prospéra. Bien qu'elle soit protestante, elle traitait bien les catholiques et les sentiments amers laissés par les guerres religieuses de la décennie précédente étaient presque oubliés. « Il n'y a jamais eu de femme aussi sage que la reine Élisabeth », écrira-t-il plus tard. Il finit donc par cesser d'évoquer la question du mariage et le pays lui-même s'habitua peu à peu à l'idée d'être dirigé par une Reine Vierge, mariée à ses sujets.

Toutefois, au fil des ans, un sujet continuait à ronger l'affection du peuple pour la reine, et fit même douter Cecil de sa compétence : le sort de Marie, reine d'Écosse, cousine d'Élisabeth. Marie était une fervente catholique alors que l'Écosse était devenue majoritairement protestante. Marie était la suivante dans la lignée pour être reine d'Angleterre et de nombreux catholiques affirmaient que ce titre lui revenait. Les Écossais, quant à eux, en vinrent à la mépriser pour ses opinions religieuses, pour son adultère et pour son apparente implication dans l'assassinat de son mari, Lord Darnley. En 1567, elle fut contrainte d'abdiquer le trône d'Écosse en faveur de son fils, Jacques VI. L'année suivante, elle échappa à la prison en Écosse et fuit en Angleterre, remettant son sort entre les mains de sa cousine.

Élisabeth avait de nombreuses raisons de mépriser Marie et de la renvoyer en Écosse. Celle-ci était tout l'inverse de sa cousine – égoïste, volage et amorale. C'était une fervente catholique et elle attirerait autour d'elle tous ceux qui, en Angleterre et ailleurs, voudraient destituer Élisabeth pour mettre un catholique sur le trône. Elle n'était pas digne de confiance. Cependant, à la grande consternation de Cecil, de ses conseillers et des Anglais, Élisabeth autorisa Marie à rester dans le pays, mais elle serait consignée à domicile. Politiquement, cela semblait n'avoir aucun sens. Cette décision rendit les Écossais furieux et menaça les relations entre les deux pays.

Tandis que Marie commençait à conspirer contre Élisabeth et que certains réclamaient son exécution pour trahison, la reine refusait inexplicablement de prendre la seule décision qui semblait rationnelle. Est-ce parce qu'entre Tudor, elles se serraient les coudes ? Avait-elle peur de créer un précédent en exécutant une reine, et de ce que cela pourrait signifier pour son propre sort ? En tous les cas, cela la faisait paraître faible et égoïste, comme si le plus important était de protéger une camarade.

Puis, en 1586, Marie fomenta un audacieux complot pour faire assassiner Élisabeth et devenir reine d'Angleterre. Elle était secrètement soutenue par le pape et les Espagnols, et il y avait des preuves irréfutables de son implication. Cela indigna le public qui pouvait parfaitement imaginer la guerre civile sanglante qui s'en serait suivie si le complot avait été mis en œuvre. Cette fois, les pressions exercées sur Élisabeth étaient trop importantes – qu'elle soit reine ou non, Marie devait être exécutée. Mais une fois encore, Élisabeth hésita.

Un procès condamna Marie, mais Élisabeth ne pouvait pas se faire à l'idée de signer son arrêt de mort. Aux yeux de Cecil et de tous ceux qui la croisaient quotidiennement à la cour, la reine n'avait jamais paru si préoccupée. Enfin, en février de l'année suivante, elle céda à la pression et signa la condamnation. Marie fut décapitée le lendemain. Il y eut des célébrations dans tout le pays ; Cecil et les ministres poussèrent un soupir de soulagement. Il n'y aurait plus de conspiration contre Élisabeth, ce qui rendrait l'absence d'héritier plus supportable. Malgré son apparente mauvaise gestion de la situation, les Anglais lui pardonnèrent rapidement. Elle avait démontré qu'elle pouvait faire passer le bien-être du pays avant ses considérations personnelles et sa réticence n'avait rendu sa décision finale que plus héroïque.

Le roi Philippe II d'Espagne connaissait Élisabeth depuis des années puisqu'il avait épousé sa demi-sœur, Marie I^re^. Quand Marie fit emprisonner Élisabeth dans la Tour de Londres, Philippe réussit à assouplir sa position et à faire libérer Élisabeth. Il trouvait que la jeune fille était charmante et il admirait son intelligence. Mais au fil des ans, il se mit à la craindre et à la mépriser. Elle était le principal obstacle qui l'empêchait d'atteindre son objectif : rétablir la mainmise catholique. Il devait lui donner une leçon d'humilité. À ses yeux, elle n'était pas la reine légitime. Il infiltra des prêtres jésuites en Angleterre dans le but de convertir la population au catholicisme et de fomenter secrètement une rébellion. Il renforça sa flotte pour constituer l'Invincible Armada et envahir l'Angleterre afin de s'emparer de l'île et d'y restaurer le catholicisme. L'exécution de Marie I^re^ d'Écosse avait été la goutte qui avait fait déborder le vase – il était temps de passer à l'action.

Philippe était suprêmement confiant dans le succès de l'invasion. Au fil des ans, il avait pris la mesure de sa grande rivale. Elle était astucieuse et intelligente, mais elle avait un désavantage majeur – c'était une femme. En tant que telle, elle était incapable de faire la guerre. D'ailleurs, elle semblait avoir peur des conflits armés, négociant toujours afin de trouver des moyens de les éviter. Elle ne s'était jamais vraiment intéressée à ses armées. La marine n'était pas particulièrement forte, ses navires n'étaient pas aussi gros et puissants que les grands galions espagnols. L'armée était assez pitoyable comparée à celle de l'Espagne. Et Philippe avait l'or du Nouveau Monde pour financer l'effort de guerre.

L'invasion fut programmée pour l'été 1587. Mais, cette année-là, sir Francis Drake lança un raid sur les côtes espagnoles et détruisit bon nombre des navires de l'Armada dans le port de Cadix. Il en profita pour faire main basse sur de grandes quantités d'or. Philippe repoussa l'invasion à l'année suivante. Les coûts de l'entretien de son armée et de la construction de nouveaux galions ne cessaient d'augmenter.

Philippe avait supervisé les moindres détails de l'invasion. Son Invincible Armada, forte de quelque cent trente navires avec à leur bord plus de trente mille hommes, viendrait facilement à bout de la marine anglaise. Les Espagnols devaient rallier une large armée aux Pays-Bas avant de traverser la Manche pour filer jusqu'à Londres, où ils s'empareraient de la reine et la feraient juger pour avoir exécuté Marie I^re^ d'Écosse. Philippe mettrait ensuite sa propre fille sur le trône d'Angleterre.

L'Armada leva l'ancre en mai 1588. En juillet, la flotte espagnole virait la pointe sud-ouest de l'Angleterre. Les galions avaient perfectionné une certaine forme de combat : ils étaient si gros qu'ils

se rapprochaient des navires ennemis, les éperonnaient et les abordaient avec leur armée. Ils n'avaient jamais livré bataille aux navires anglais, qui étaient beaucoup plus petits, plus rapides et armés de canons à longue portée, ni dans des eaux beaucoup plus agitées que celles de la Méditerranée. Rien ne se passa comme prévu.

Le 27 juillet, l'Armada mouilla à Calais, à quelques kilomètres du lieu de rendez-vous avec l'armée espagnole. Au milieu de la nuit, les Anglais envoyèrent cinq bateaux incendiaires, sans équipage et chargés de bois et de goudron enflammé, sur les galions au mouillage. Avec les forts vents qui soufflaient ce soir-là, le feu se répandit comme une traînée de poudre de navire en navire. Les galions tentèrent de se regrouper plus loin en mer, mais leur formation était clairsemée et désordonnée, et les rapides vaisseaux anglais les tirèrent comme des canards en foire. Comme les vents avaient de nouveau changé, les Espagnols furent contraints de se replier vers les zones plus exposées de la mer du Nord. Tentant de contourner l'Angleterre et de battre en retraite vers l'Espagne, ils perdirent la majorité de leurs navires et plus de vingt mille soldats espagnols moururent. Les Anglais n'avaient perdu aucun de leurs navires et ne déplorèrent qu'une centaine de morts. Ce fut l'une des plus grandes victoires en combat inégal de l'histoire militaire.

Pour Philippe, ce fut la plus grande humiliation de sa vie. Il se retira dans son palais où il se terra durant des mois pour contempler le désastre. L'Armada avait laissé l'Espagne au bord de la banqueroute. Durant les années suivantes, l'Angleterre prospérerait tandis que l'Espagne deviendrait une puissance de moindre envergure. Élisabeth avait réussi à le battre. Pour les autres dirigeants européens qui la détestaient, elle était désormais invincible et crainte. Le pape Sixte V, qui l'avait excommuniée et avait donné sa

bénédiction à l'Armada, s'exclama : « Voyez comme elle gouverne bien ! Elle n'est qu'une femme, maîtresse de seulement la moitié d'une île et elle est pourtant crainte par l'Espagne, la France, par le Saint-Empire, par tous ! »

Cette écrasante victoire donna naissance, en Angleterre, à un véritable culte autour de la Reine Vierge, qu'on appelait désormais « Sa Majesté Sacrée ». L'apercevoir chevauchant à travers Londres ou naviguer sur la Tamise à bord de sa péniche avait tout d'une expérience religieuse.

Un groupe d'individus, toutefois, se révéla moins sensible à son aura – la nouvelle génération de jeunes hommes qui se pressaient désormais à la cour. À leurs yeux, la reine se faisait vieille. Ils respectaient ce qu'elle avait accompli, mais ils la voyaient davantage comme une figure maternelle dominatrice. L'Angleterre était une puissance montante. Ces jeunes loups étaient désireux de se faire un nom sur le champ de bataille et de mériter les acclamations du public. Pourtant, Élisabeth réprimait continuellement leurs ardeurs. Elle refusait de financer une campagne à grande échelle pour porter le coup de grâce à Philippe ou pour aider les Français dans leur lutte contre les Espagnols. Ils la trouvaient fatiguée et considéraient qu'il était temps que leur fougueuse génération prenne la relève. Et le jeune homme qui incarnait le mieux ce nouvel esprit était Robert Devereux, deuxième comte d'Essex.

Né en 1566, Essex était beau et à fleur de peau. Il savait que la reine avait un faible pour les jeunes hommes et il parvint rapidement à la séduire, devenant son nouveau favori. Il l'appréciait et l'admirait sincèrement, mais en même temps, il éprouvait du ressentiment pour le pouvoir qu'elle possédait sur sa destinée. Il la mit à l'épreuve : il

demanda des faveurs, surtout financières. Elle les lui accorda. Elle semblait aimer le gâter. Et tandis que leur relation progressait, Essex s'imagina pouvoir la manipuler. Il la critiquait effrontément devant les autres courtisans et la reine le laissait faire. Elle mit néanmoins le holà lorsqu'il réclama des postes politiques élevés pour lui et ses amis, ce qui le mit dans une colère noire. Que c'était humiliant de dépendre des caprices d'une femme ! Mais quelques jours plus tard, il s'était calmé et reprenait son offensive de charme.

Tenu à distance du pouvoir politique, il vit que sa seule chance de connaître son heure de gloire serait de mener l'armée anglaise à la victoire. Élisabeth l'autorisa à diriger quelques expéditions militaires de petite envergure sur le continent. Ses résultats furent mitigés – il était courageux, mais ce n'était pas un fin stratège. Puis, en 1596, il la persuada de le laisser mener un raid à la Drake sur les côtes espagnoles. Cette fois, sa témérité paya et la campagne fut un succès. Pour les Anglais, un peu étourdis par leur nouveau statut de puissance européenne, Essex représentait leur nouveau héros bien-aimé. Celui-ci ne voulait pas s'arrêter en si bon chemin et ne cessait d'implorer la reine pour qu'elle lui donne une autre chance de mener une bataille. Il attribuait son manque d'enthousiasme aux nombreux ennemis qu'il s'était faits à la cour, des hommes qui l'enviaient.

En 1598, la nouvelle parvint à la cour qu'une bande de rebelles irlandais menés par Hugh O'Neill, deuxième comte de Tyrone, progressait à travers le territoire irlandais sous contrôle anglais en faisant des ravages. Essex offrit ses services pour diriger une troupe de soldats qui écraserait Tyrone. Il implora sans relâche Élisabeth, qui finit par céder. Confiant en son pouvoir sur la reine, il exigea pour mener campagne la plus grande armée jamais réunie par les Anglais. Élisabeth lui accorda son souhait. Pour la première fois, il se sentit

apprécié par elle. Elle avait l'étrange capacité de l'inciter à vouloir lui faire plaisir. Il lui exprima sa gratitude et promit d'accomplir rapidement sa mission. L'Irlande serait pour lui le moyen de se hisser jusqu'au sommet.

Cependant, une fois arrivé là-bas, il se heurta à des difficultés qui ne firent qu'empirer. C'était l'hiver 1599 ; le temps était catastrophique et le terrain désespérément marécageux. Il ne parvenait pas à faire progresser sa gigantesque armée. Les Irlandais étaient insaisissables et excellaient dans la guérilla. Coincés dans leurs camps, des milliers de soldats mouraient de maladies et autant désertèrent. Essex ne pouvait qu'imaginer ses nombreux ennemis à la cour le critiquant derrière son dos. Il était certain que la reine et plusieurs ministres complotaient pour sa chute.

Pour s'assurer qu'il avait toujours sa confiance, il demanda des renforts. La reine accepta, mais elle lui ordonna de débusquer Tyrone et de le combattre. Soudain, la pression fut trop forte et il accusa la reine et ses courtisans jaloux de vouloir le presser. Humilié de s'être retrouvé en pareille posture, il échafauda un plan qui mettrait fin une fois pour toutes à ses malheurs à la fin de l'été – il négocierait secrètement un cessez-le-feu avec Tyrone, puis retournerait en Angleterre et marcherait sur Londres avec ses troupes. Il forcerait la reine à se débarrasser de ses ennemis à la cour et occuperait la fonction de premier conseiller. Il se montrerait ferme, mais respectueux ; le voyant en personne accompagné de ses troupes, la reine accepterait certainement.

Après une marche à un rythme soutenu à travers l'Angleterre, il apparut brusquement un matin dans sa chambre à coucher, l'uniforme maculé de boue. La reine, prise par surprise et ne sachant pas s'il était venu l'arrêter et la renverser, ne se départit pas de son

sang-froid. Elle lui tendit sa main pour un baiser et lui dit qu'ils parleraient de l'Irlande plus tard. Il fut décontenancé par son calme, car il ne s'attendait pas à cela. Élisabeth possédait un étrange pouvoir sur lui. D'une certaine façon, la situation avait changé et il accepta de remettre leur discussion à l'après-midi. Dans les heures qui suivirent, il fut arrêté par ses soldats et assigné à résidence.

Comptant sur son influence sur la reine et sur le nombre d'occasions où elle lui avait pardonné, il lui écrivit de nombreuses lettres pour s'excuser de ses actes. Elle ne lui répondit pas. Cela n'était encore jamais arrivé et il prit peur. Enfin, en août 1600, elle le libéra. Reconnaissant et préparant son retour, il ne demanda qu'une seule faveur – lui rendre le monopole qu'il avait possédé sur la vente de vins doux en Angleterre ; il était criblé de dettes et c'était sa principale source de revenus. À son grand désespoir, elle refusa d'accéder à sa demande. Elle semblait vouloir mener une sorte de jeu avec lui, essayant de lui apprendre une leçon ou de l'amadouer, mais cela ne marcherait pas. Elle l'avait poussé trop loin.

Il se retira dans sa maison de Londres et réunit autour de lui tous les nobles mécontents d'Angleterre qu'il conduirait dans une marche sur la résidence de la reine pour prendre le pouvoir. D'après ses estimations, des milliers d'Anglais qui l'adoraient se rallieraient à sa cause et viendraient gonfler les rangs de ses troupes. Début février 1601, il mit finalement ses projets à exécution. À sa plus grande consternation, les Londoniens restèrent chez eux et l'ignorèrent. Pressentant l'imprudence de l'entreprise, les soldats désertèrent sans attendre. Abandonné de tous, il battit en retraite dans sa maison. Il savait que c'en était fini de lui, mais au moins, il garderait la tête haute.

Cet après-midi, les soldats vinrent arrêter Essex. Élisabeth organisa un procès expéditif et il fut jugé coupable de trahison. Cette fois, la reine signa sa condamnation à mort sans hésitation. Durant son procès, Essex arborait un air des plus insolents. Il affronterait sa mort en continuant à nier toute culpabilité et en refusant de demander pardon.

La veille de l'exécution, la reine envoya son propre aumônier pour le préparer à la fin. Confronté à ce représentant d'Élisabeth, qui lui relaya ses dernières paroles, Essex s'effondra. Tous ces moments durant lesquels il avait ressenti son autorité mais avait tenté de résister à son pouvoir, y compris ce matin dans sa chambre quand elle s'était tenue devant lui, si royale et maîtresse d'elle-même, le submergèrent soudain. Il confessa ses crimes. Dans son esprit, l'image de son jugement imminent devant Dieu se confondait avec la majesté de la reine et il ressentit tout le poids de sa trahison. Il voyait son visage et il avait peur.

Il confia à l'aumônier : « Je dois vous confesser que je suis le plus grand, le plus vil et le plus ingrat des traîtres que ce pays ait connus. » La reine avait raison de l'exécuter, ajouta-t-il. Il demanda une exécution privée pour ne pas enflammer le public. Dans ses dernières paroles, il demanda à Dieu de protéger la reine. Il affronta la mort avec une dignité soumise que nul ne lui avait jamais connue auparavant.

Interprétation – Quand Élisabeth Tudor accéda au trône, elle sut qu'elle occupait une position extrêmement fragile. Contrairement à son père ou à la majorité des monarques anglais, elle n'avait aucune crédibilité en tant que dirigeante et aucun respect ni autorité sur lesquels miser. Le pays était affaibli. Elle était très jeune, elle n'avait

aucune expérience politique ni proximité avec le pouvoir. Certes, par le simple fait d'occuper le trône, elle pouvait s'attendre à une certaine obédience, mais une telle loyauté était mince et pouvait changer à la moindre erreur ou crise. De plus, d'ici quelques mois ou années, elle serait contrainte de se marier et, comme elle le savait, cela engendrerait toutes sortes de problèmes si elle ne produisait pas rapidement un héritier mâle.

Tout cela était d'autant plus troublant qu'Élisabeth était ambitieuse et extrêmement intelligente ; elle se sentait plus que capable de diriger l'Angleterre. Elle avait une vision de la façon dont elle pouvait résoudre de nombreux problèmes et transformer le pays en une puissance européenne. Le mariage serait non seulement désastreux pour elle, mais aussi pour le pays. Elle devrait très probablement épouser un prince étranger dont l'allégeance resterait auprès de son pays d'origine. Il se servirait de l'Angleterre comme d'un pion dans les jeux de pouvoir du continent et épuiserait davantage ses ressources. Étant donné que toutes les chances étaient contre elle, comment pouvait-elle espérer régner seule sur l'Angleterre ? Elle comprit qu'il lui fallait transformer sa position de faiblesse en avantage, se forger sa propre forme de crédibilité et d'autorité, qui, au final, lui donnerait des pouvoirs bien plus grands qu'à tout autre roi avant elle.

Son plan reposait sur la logique suivante : les rois et les reines de son époque régnaient en considérant que tout leur était dû en raison de leur lignée et d'un statut semi-divin. Ils s'attendaient à une obédience et une loyauté totales. Ils n'avaient rien à faire pour le mériter ; c'était inhérent à la fonction. Mais ce sentiment n'était pas sans conséquence. Leurs sujets leur rendaient hommage, mais les liens émotionnels qui les unissaient à ces dirigeants n'étaient

généralement pas très profonds. Les Anglais sentaient la distance qui les séparait du monarque et le peu de cas que les dirigeants faisaient d'eux.

Ce sentiment émoussait aussi leur efficacité politique. Les ministres étaient intimidés par un personnage comme Henri VIII et consacraient leur énergie à apaiser le roi au lieu d'utiliser leur intelligence et leurs pouvoirs créatifs. Les dirigeants faisaient moins attention aux détails de la gouvernance parce qu'ils étaient trop ennuyeux ; les guerres de conquête devinrent leur principal moyen d'atteindre la gloire et d'offrir la richesse à l'aristocratie, même si ces guerres épuisaient les ressources de leur pays. Les monarques pouvaient être incroyablement égoïstes – Henri VIII fit exécuter la mère d'Élisabeth afin de pouvoir épouser sa dernière maîtresse en date, sans se soucier le moins du monde de l'apparence tyrannique que cela lui donnait aux yeux de son peuple. Marie I^re^ d'Écosse fit assassiner son mari pour pouvoir épouser son amant.

Élisabeth aurait facilement pu se bercer d'illusions et s'attendre tout bonnement à bénéficier de la loyauté qui était indissociable de son auguste position. Trop intelligente pour tomber dans ce piège, elle choisirait délibérément la direction opposée. Elle n'aurait pas le sentiment que tout lui était dû. Elle garderait à l'esprit la faiblesse de sa position actuelle et ne s'attendrait pas passivement à bénéficier de la loyauté de ses sujets. Au contraire, elle y œuvrerait activement pour mériter la confiance et la crédibilité par ses actes. Elle démontrerait qu'elle n'était pas égoïste, que tous ses actes étaient motivés par le plus grand bien du pays. Elle se montrerait implacable dans cette tâche. Elle changerait la façon dont les gens (ses sujets, ses ministres, ses rivaux étrangers) la percevraient – de faible femme inexpérimentée, elle deviendrait une figure d'autorité et de grand

pouvoir. En tissant des liens plus profonds avec ses ministres et les roturiers, elle surmonterait l'inconstance naturelle des gens et canaliserait leur énergie dans la reconstruction de l'Angleterre.

Ses premières apparitions devant le peuple furent clairement planifiées dans le but de planter le décor pour un nouveau type de leadership. Entourée de l'habituelle pompe royale, elle ajouta une touche ordinaire la faisant paraître à la fois rassurante et majestueuse. Elle ne faisait pas semblant. S'étant sentie impuissante dans sa jeunesse, elle pouvait s'identifier aux plus pauvres. Elle indiquait par son attitude qu'elle était dans leur camp, qu'elle était sensible à l'opinion qu'ils avaient d'elle. Elle voulait gagner leur approbation. Elle compterait sur cette empathie durant son règne et les liens qui l'unissaient à ses sujets devinrent bien plus intenses qu'avec tous les précédents monarques.

Avec ses ministres, la tâche fut plus délicate et ardue. C'étaient des hommes qui avaient soif de pouvoir, un égo démesuré, un besoin de se sentir plus intelligents qu'une femme et supérieurs à elle. Elle dépendait de leur aide et de leur bon vouloir pour diriger le pays, mais si elle révélait une trop grande dépendance, ils la piétineraient. Par conséquent, dès les premiers jours de son règne, elle leur montra clairement qu'elle travaillerait plus qu'eux ; qu'elle réduirait les dépenses de la cour, n'hésitant pas à sacrifier ses propres revenus au passage ; et tous ces actes avaient pour but de sortir l'Angleterre de l'ornière dans laquelle elle était tombée. Elle montra très tôt son excellente connaissance des finances du pays et son caractère intransigeant dans toute négociation. À l'occasion, elle dirigeait sa colère contre un ministre qui semblait servir ses intérêts personnels et ces éclats pouvaient être assez intimidants.

Mais, surtout, elle était chaleureuse et empathique, sensible aux humeurs de ces hommes. Ils ne tardèrent pas à vouloir la contenter et mériter son approbation. S'ils ne travaillaient pas assez dur ou s'ils n'étaient pas assez intelligents, ils seraient exclus et se verraient battre froid, ce qu'inconsciemment ils voulaient éviter. Ils respectaient le fait qu'elle s'était également fixé des attentes élevées envers elle-même. Ainsi, elle plaçait peu à peu ses ministres dans la même posture que celle dans laquelle elle s'était trouvée elle-même : ils devaient gagner sa confiance et son respect par leurs actes. Désormais, au lieu d'une cabale de ministres conspirateurs et égoïstes, la reine disposait d'une équipe travaillant dans ses propres intérêts, et les résultats ne se firent pas attendre.

Par ces méthodes, Élisabeth acquit la crédibilité dont elle avait besoin, mais elle commit une grave erreur concernant le traitement accordé à Marie I^re^ d'Écosse. À ce sujet, Élisabeth s'était imaginé qu'elle savait mieux que ses ministres et que ses scrupules à faire exécuter une reine étaient plus forts que tout le reste. Elle paya le prix de cette politique, car elle sentit qu'elle perdait le respect du peuple, et elle en pâtit. Elle était guidée par son sentiment du bien supérieur, mais dans ce cas, le bien supérieur serait servi si elle ordonnait l'exécution de Marie, ce qui allait à l'encontre de ses principes.

Cela mit du temps, mais elle comprit qu'elle avait commis une erreur. Elle chargea le dirigeant des services secrets d'attirer Marie dans une conspiration visant à se débarrasser d'elle. Disposant désormais de preuves irréfutables de la complicité de Marie, Élisabeth pouvait prendre la mesure qui s'imposait. Finalement, en allant à l'encontre de ses propres sentiments pour le bien du pays, et en admettant son erreur, elle renforça la confiance des Anglais. C'était

une forme de réaction à l'opinion publique dont presque aucun dirigeant de l'époque n'était capable.

En ce qui concernait ses rivaux, et plus particulièrement Philippe II, Élisabeth n'était pas naïve et comprenait bien la situation : rien de ce qu'elle avait fait ne lui avait valu de respect ou de répit face aux innombrables conspirations visant à se débarrasser d'elle. Ils ne la respectaient pas parce qu'elle était une reine sans époux et une femme qui semblait craindre les conflits et la guerre. Elle les ignorait et s'en tenait à sa mission, qui était de consolider les finances de son pays. Mais quand l'invasion de l'Angleterre parut imminente, elle sut qu'il était temps de montrer quelle fine stratège elle était en se servant de la sous-évaluation de son ingéniosité et de sa ténacité par Philippe.

Si la guerre était nécessaire, elle la ferait de façon aussi économique et efficace que possible. Elle investit énormément dans la mise en place du réseau d'espionnage le plus sophistiqué d'Europe, ce qui lui permit d'avoir vent des projets d'invasion par l'Espagne, et même de sa date. Forte de ces connaissances, elle put recruter et rémunérer une armée à la dernière minute, ce qui lui permit de réaliser des économies considérables. Elle finança les raids de sir Francis Drake sur les côtes espagnoles et leurs galions. Ainsi, elle put remplir les coffres d'Angleterre et retarder le départ de l'Armada, qui coûtait de plus en plus cher à Philippe.

Lorsqu'il parut certain que le lancement aurait lieu d'ici quelques mois, elle bâtit rapidement la marine anglaise, armant des navires plus petits et plus rapides, dont la construction en masse coûtait moins cher et qui étaient mieux adaptés aux mers du Nord. Contrairement à Philippe, elle laissa la stratégie entre les mains de ses amiraux, mais elle prévalait sur eux sur un point – elle voulait

qu'ils combattent l'Armada le plus près possible d'Angleterre. Cela jouerait en faveur des Anglais, car les galions espagnols n'étaient pas adaptés aux mers du Nord déchaînées et les soldats anglais, qui se battraient en tournant le dos au pays, ne lutteraient qu'avec plus d'acharnement. Au final, l'Espagne fut en faillite et ne retrouva jamais sa gloire passée, tandis que l'Angleterre devint une puissance émergente sous le règne d'Élisabeth. Cependant, après cette grande victoire, elle résista aux appels à faire la guerre à l'Espagne et à porter un coup fatal au pays. Faire la guerre pour la gloire ou par esprit de conquête ne l'intéressait pas ; elle la menait uniquement pour sauvegarder les intérêts du pays.

Après la défaite de l'Armada, son autorité et sa crédibilité semblèrent invulnérables, mais Élisabeth ne baissait jamais la garde. Elle savait qu'avec l'âge et le succès viendraient ce sentiment redouté que tout lui était dû et l'insensibilité qui l'accompagne. En tant que femme dirigeant seule le pays, elle ne pouvait pas se permettre un tel abandon. Elle devait préserver son image auprès de son entourage et elle sentait bien que les jeunes hommes qui remplissaient la cour n'avaient plus la même attitude à son égard. Leur respect allait à sa fonction de reine, mais guère plus loin. Une fois encore, elle devrait lutter contre les égos masculins, mais cette fois, sans pouvoir compter sur le charme et la coquetterie de sa jeunesse.

Son but avec Essex était de dompter et de canaliser son esprit pour le bien du pays, comme elle l'avait fait avec ses ministres. Elle cédait à ses moindres désirs d'argent et d'avantages, tentant d'apaiser son sentiment d'insécurité, mais lorsqu'il s'agissait de lui donner de quelconques pouvoirs politiques, elle y mettait le holà. Il devait faire ses preuves, se mettre à son niveau, avant qu'elle ne concède à lui accorder ces pouvoirs. Lorsqu'il lui faisait des scènes, elle gardait son

calme, lui prouvant inconsciemment sa supériorité et la nécessité de se contrôler. Lorsqu'il devint clair qu'il était indomptable, elle le laissa aller suffisamment loin dans ses conspirations pour ruiner sa réputation et l'autoriser à se débarrasser de ce cancer. Et lorsqu'il fut condamné à mort pour ses crimes, ce n'était pas seulement l'image de Dieu qui le terrifiait, mais celle de la reine, dont l'aura autoritaire finit par avoir raison de cet homme insolent et imbu de lui-même.

Comprenez ici que, même s'il n'y a plus de puissants rois et reines parmi nous, nous nous comportons bien trop souvent comme si nous nous considérions tels des monarques. Nous avons le sentiment que le respect nous est dû pour notre travail, quand bien même nous n'avons accompli que fort peu. Nous avons le sentiment que les gens devraient prendre nos idées et nos projets au sérieux, même si nous n'y avons pas beaucoup réfléchi et si notre palmarès est plutôt maigre. Nous nous attendons à ce que les gens nous aident dans notre carrière, parce que nous sommes sincères et animés par les meilleures intentions. Une part de ce sentiment selon lequel tout nous est dû peut venir du fait que nous avons été particulièrement gâtés par nos parents, qui nous ont fait croire que tout ce que nous faisions était merveilleux. Cela peut aussi être dû à la technologie qui domine nos vies et nous gâte aussi. Elle nous confère d'immenses pouvoirs sans que nous ayons besoin de faire trop d'efforts. Nous en sommes arrivés à considérer ces pouvoirs comme acquis et nous nous attendons à ce que tout dans la vie soit aussi rapide et facile.

Quelle que soit la cause, elle nous affecte tous et nous devons voir ce sentiment comme une calamité. Il nous incite à nous voiler la face – les gens n'ont aucune raison de nous faire confiance ou de nous respecter simplement parce que nous sommes nous. Cela nous rend fainéants et satisfaits de la plus petite bribe d'idée ou de la première

ébauche de notre travail. Pourquoi ferions-nous des efforts pour nous améliorer si nous avons le sentiment d'être déjà si bons ? Cela nous rend indifférents et imbus de nous-mêmes. En ayant le sentiment que les autres doivent nous faire confiance et nous respecter, nous nions leur volonté, leur capacité à juger par eux-mêmes, et c'est fâcheux. Peut-être ne nous en rendons-nous pas compte, mais nous inspirons le ressentiment.

Et si nous devenons chefs ou sous-chefs, l'effet de cette calamité ne fait qu'empirer. Inconsciemment, nous avons tendance à nous reposer sur nos lauriers et à nous attendre à ce que les autres viennent nous voir en se montrant loyaux et respectueux envers la haute fonction que nous occupons. Si nos idées sont remises en cause, nous nous mettons sur la défensive et nous sommes irritables, car cela remet notre intelligence et notre sagesse en question, même pour des broutilles. Nous nous attendons à profiter de certains avantages et privilèges, et s'il y a des sacrifices à faire, nous avons le sentiment que nous devrions en être exemptés. Si nous commettons des erreurs, c'est toujours la faute d'autrui ou des circonstances, ou d'un quelconque démon intérieur sur lequel nous n'avons pas prise.

Nous n'avons pas conscience de la façon dont cela affecte ceux que nous dirigeons, parce que nous remarquons seulement les sourires et les hochements de tête approbateurs. Mais nos subalternes voient à travers nous. Ils ressentent notre conviction selon laquelle tout nous est dû et, au fil du temps, cela diminue leur respect et les déconnecte de notre influence. À un moment donné, ils peuvent se retourner brutalement contre nous avec une choquante soudaineté.

Comme Élisabeth, nous devons comprendre que nous sommes en position de faiblesse et nous devons lutter pour adopter l'attitude opposée : nous n'attendons rien des personnes qui nous entourent ni

de celles que nous dirigeons. Nous ne sommes ni sur la défensive ni détendus, mais pleinement actifs – tout ce que nous obtenons des autres, et certainement leur respect, doit se gagner. Nous devons constamment faire nos preuves. Nous devons montrer que notre première considération n'est ni nous-mêmes ni notre égo à fleur de peau, mais le bien-être du groupe. Nous devons être sensibles et nous montrer véritablement empathiques envers les humeurs d'autrui, mais dans certaines limites – envers ceux qui cherchent surtout à se mettre en valeur, nous nous montrons fermes et sans pitié. Nous mettons en pratique ce que nous prêchons en travaillant plus dur que les autres, sacrifiant si nécessaire nos propres intérêts et rendant des comptes pour nos erreurs. Nous attendons des membres du groupe qu'ils suivent notre exemple et qu'ils fassent leurs preuves en retour.

Avec une telle attitude, nous constaterons un effet très différent. Les gens s'ouvriront à notre influence ; si nous faisons un pas vers eux, ils en feront un vers nous. Ils veulent gagner notre approbation et notre respect. Forts d'un tel lien émotionnel, nous sommes plus facilement pardonnés pour nos erreurs. L'énergie du groupe n'est pas gaspillée pour d'interminables querelles intestines et conflits d'égos, mais elle est dirigée vers la réalisation des objectifs et l'accomplissement de grandes choses. Et pour obtenir de tels résultats, nous pouvons nous forger une aura d'autorité et de pouvoir qui ne fait que croître avec le temps. Nos paroles et nos actes semblent peser encore plus lourd et notre réputation nous précède.

C’est la marche à suivre pour te faire obéir par contrainte ; mais, ce qui vaut bien mieux, pour se faire obéir volontairement, il y a une voie beaucoup plus courte. Quand les hommes croient que quelqu’un sait mieux qu’eux ce qui est de leur intérêt, ils lui obéissent volontiers. C’est une remarque que tu peux faire dans mille circonstances, mais particulièrement chez les malades : ils s’empressent d’appeler les médecins pour se faire prescrire les remèdes nécessaires. Sur mer, tout l’équipage s’empresse d’obéir aux pilotes ; et généralement, quand on croit que quelqu’un connaît mieux la route, on n’hésite point à marcher derrière lui.

Xénophon

Les clés de la nature humaine

Nous, les êtres humains, aimons croire que les émotions que nous éprouvons sont simples et pures : nous aimons certaines personnes et nous en détestons d’autres, nous respectons et admirons tel individu et nous n’avons que mépris pour l’autre. En vérité, ce n’est presque jamais le cas. *C’est un fait fondamental de la nature humaine que nos émotions sont presque toujours ambivalentes ; elles sont rarement pures et simples.* Nous pouvons éprouver simultanément de l’amour et de l’hostilité ou de l’admiration et de l’envie.

Cette ambivalence apparaît dans l’enfance et définit un modèle de comportement pour le reste de notre vie. Si nos parents étaient relativement attentifs et aimants, nous gardons de bons souvenirs de notre enfance, que nous évoquons comme une période dorée. Ce que nous avons tendance à oublier, c’est que, même avec de tels parents, nous pouvions leur en vouloir parce que nous étions dépendants de leur amour et de leurs bons soins. Dans certains cas, nous avions l’impression d’étouffer. Nous mourions d’envie d’affirmer notre volonté, de montrer que nous pouvions nous débrouiller tout seuls.

Le fait de nous sentir trop dépendants de leur attention pouvait ouvrir les vannes d'une immense anxiété relative à notre vulnérabilité s'ils n'étaient plus là. Par conséquent, outre notre affection, nous ressentions inévitablement une certaine hostilité et l'envie de désobéir.

S'ils n'étaient pas aimants et attentionnés, nous nous sommes mis à leur en vouloir avec le temps et ne gardons en mémoire que leur froideur et notre actuelle antipathie. Mais nous oublions que, durant notre enfance, nous avions tendance à ne pas nous attarder sur leurs côtés négatifs et à trouver des raisons de les aimer malgré leurs mauvais traitements, à nous en vouloir à nous-mêmes parce que nous ne méritions pas leur affection. Puisque nous dépendions d'eux pour notre survie, le fait de sentir qu'ils ne s'intéressaient pas vraiment à nous aurait engendré beaucoup trop d'anxiété. Au cœur de la colère et de la frustration se mêlaient l'amour et le besoin d'eux.

Ainsi, lorsque nous étions enfants et que nous étions dominés par une émotion, l'autre était sous-jacente, éternel sous-entendu ambivalent. Une fois devenus adultes, nous ressentons une ambivalence similaire envers nos amis et notre partenaire, surtout si nous nous sentons dépendants d'eux et vulnérables.

Une partie de la raison de cette ambivalence essentielle est que de fortes émotions pures sont effrayantes. Elles représentent une perte de contrôle momentanée. Elles semblent remettre en cause notre volonté. Inconsciemment, nous les compensons par des émotions contraires ou conflictuelles. Et cela provient pour une part du fait que nos humeurs évoluent en permanence et s'entremêlent. Quelle que soit la cause, nous n'avons pas conscience de notre propre ambivalence parce que le fait de contempler la complexité de nos émotions est déroutant et que nous préférons nous en remettre à des

explications simples pour ce que nous sommes et ce que nous ressentons. Nous faisons de même avec notre entourage, réduisant nos interprétations de leurs sentiments à des explications simples et digestes. Prendre notre propre ambivalence sous-jacente sur le fait demanderait des efforts, et une grande honnêteté de notre part.

Cet aspect fondamental de la nature humaine n'est nulle part plus évident que dans nos rapports aux leaders, que nous associons inconsciemment aux figures parentales. Cette ambivalence envers les leaders s'opère de la façon suivante.

D'une part, nous reconnaissons intuitivement le besoin de leaders. Dans tout groupe, les gens peuvent défendre leurs propres intérêts qui vont à l'encontre de l'intérêt général. Ils manquent d'assurance concernant leur statut et s'efforcent de renforcer leur confiance. Sans leaders qui se tiennent au-dessus de ces intérêts rivaux et qui voient la totalité du tableau, le groupe serait en danger. Les décisions difficiles ne seraient jamais prises. Personne ne tiendrait le gouvernail du navire. Par conséquent, nous avons besoin de chefs et, inconsciemment, nous sommes désorientés, voire paniqués, lorsque personne ne remplit ce rôle.

D'autre part, nous avons aussi tendance à craindre, voire à mépriser ceux qui sont au-dessus de nous. Nous craignons que ceux qui sont au pouvoir ne soient tentés de se servir des privilèges conférés par leur position pour accumuler plus de pouvoir et de richesses, ce qui n'est pas rare. Nous sommes aussi des êtres capricieux. Nous ne sommes pas à l'aise avec le sentiment d'infériorité et la dépendance inhérents au fait de servir sous les ordres d'un leader. Nous voulons exprimer notre propre volonté et nous sentir autonomes. Nous envions secrètement la reconnaissance et les privilèges des leaders. Cette ambivalence essentielle penche du

côté négatif lorsque les leaders présentent des signes d'abus, d'insensibilité ou d'incompétence. Aussi puissants soient-ils et aussi admiratifs que nous soyons, cette ambivalence est toujours présente au-dessous de la surface, et c'est ce qui rend la loyauté des gens aussi notoirement éphémère et fugace.

Ceux qui sont au pouvoir auront tendance à ne voir que les sourires de leurs employés et les applaudissements qu'ils reçoivent lors des meetings. Ils confondront ce soutien avec la réalité. Ils ne se rendent pas compte que les gens manifestent toujours une telle déférence à ceux qui sont au-dessus d'eux parce que leur sort est entre leurs mains et qu'ils ne peuvent pas se permettre de montrer leurs propres sentiments. Par conséquent, les leaders ont rarement conscience de l'ambivalence sous-jacente, présente même lorsque tout va bien. S'ils commettent des erreurs, ou si leur pouvoir semble vacillant, ils verront soudain la méfiance et le manque de respect qui se sont accumulés sous la surface lorsque les membres du groupe ou le public s'en prennent à eux avec une intensité surprenante et choquante. Jetez un œil à l'actualité et vous verrez à quelle vitesse les leaders, dans n'importe quel domaine, peuvent perdre tout soutien et respect, et à quelle vitesse ils sont jugés à l'aune de leur dernière réussite ou de leur dernier échec.

Nous pouvons être tentés de croire qu'une telle inconstance est un phénomène moderne, un produit de l'époque férocement démocratique dans laquelle nous vivons. Après tout, nos ancêtres étaient beaucoup plus dociles que nous, les modernes, ou c'est du moins ce que nous pensons. Mais ce n'était pas le cas. Jadis, chez les cultures indigènes et les civilisations primitives, les chefs et les rois autrefois vénérés étaient mis à mort aux moindres signes de vieillissement ou de faiblesse ; s'ils perdaient une bataille ; s'il se

produisait une sécheresse soudaine, ce qui signifiait que les dieux ne les protégeaient plus ; s'ils favorisaient leur propre clan au détriment du groupe. Ces exécutions étaient des moments festifs, l'occasion de se libérer de toute l'hostilité accumulée à l'encontre des leaders. (Voir *Le Rameau d'or*, par James Frazer, pour d'innombrables exemples de ce phénomène.)

Peut-être qu'inconsciemment, nos ancêtres craignaient qu'un individu ne reste trop longtemps au pouvoir, parce qu'ils connaissaient la corruption engendrée par le statut de dirigeant ; ils avaient plus de facilité à contrôler un nouveau chef. Dans tous les cas, leur obéissance cachait une immense méfiance. Même si nous n'exécutons plus nos chefs, nous le faisons symboliquement aux élections et dans les médias, prenant plaisir à assister à la chute des puissants. Nous ne les blâmons pas pour la sécheresse, mais nous leur reprochons la récession économique, même si la majorité de ses causes n'est pas de leur ressort. Comme pour la pluie, ils semblent avoir perdu les bonnes grâces des cieux. Pour ce qui concerne notre ambivalence et notre méfiance, nous n'avons pas changé autant que nous le pensons.

Cependant, au fil de l'Histoire, certains leaders notables ont été capables d'ériger un rempart contre cette inconstance en gagnant un respect et un soutien durables qui leur permirent d'accomplir de grandes choses. Songeons à Moïse, à l'empereur indien Asoka ou encore à Périclès (voir le chapitre 1), au général romain Scipion l'Africain ou à la reine Élisabeth I^re^. À une époque plus contemporaine, songeons à Abraham Lincoln ou à Martin Luther King Jr., à Warren Buffett, Angela Merkel ou Steve Jobs. Ce pouvoir s'appellera alors l'*autorité*, au sens premier du mot qui vient du latin *auctoritas*, dont la racine signifie « augmenter ».

Pour les Romains, les fondateurs de la République possédaient une immense sagesse. Leurs ancêtres avaient démontré la leur en établissant des institutions fortes et durables, et en transformant leur ville provinciale en puissance prééminente. Dans la mesure où les sénateurs et les dirigeants romains s'en référaient à cette sagesse fondamentale et incarnaient les idéaux des fondateurs, ils avaient de l'*autorité* – une présence, un prestige et une crédibilité accrus. Ces leaders n'avaient pas besoin de faire des discours ou d'avoir recours à la force. Les citoyens romains les suivaient de bonne grâce et acceptaient leurs idées ou conseils. Leurs moindres paroles ou actes semblaient avoir plus de poids, ce qui leur conférait plus de latitude quand il fallait prendre des décisions difficiles ; ils n'étaient pas simplement jugés à l'aune de leurs derniers résultats.

Les Romains étaient notoirement indisciplinés et méfiants envers le pouvoir. Leur politique virait facilement à la guerre civile, ce qui se produisit en plusieurs occasions. Avoir des leaders qui exsudaient l'autorité était un moyen de contrôler cette combativité, de faire avancer les choses et de préserver une certaine unité. Et cela exigeait que ces leaders incarnent de grands idéaux qui transcendaient les mesquineries de la vie politique.

Ce modèle romain, qui représente une adhésion à un plus noble objectif, demeure l'ingrédient essentiel pour toutes les formes authentiques d'autorité. Et c'est ainsi que nous devons procéder pour instaurer une telle autorité dans le monde actuel.

Avant tout, nous devons comprendre la tâche fondamentale de tout dirigeant – offrir une vision à long terme afin de voir la totalité du tableau, d'œuvrer pour le bien général du groupe et d'en préserver l'unité. C'est ce que les gens recherchent chez leurs leaders. Nous devons éviter de paraître mesquins, égocentriques ou indécis.

Montrer de tels signes suscitera l'ambivalence. Se focaliser sur l'avenir et sur la totalité du tableau devrait accaparer une grande partie de nos réflexions. En nous appuyant sur cette vision, nous devons fixer des objectifs pragmatiques et mener le groupe dans cette direction. Nous devons exceller dans ce processus visionnaire grâce à la pratique et à l'expérience. Atteindre une telle maîtrise nous donnera une grande confiance en nous-mêmes, contrairement à la fausse confiance de ceux qui sont simplement grandioses. Et lorsque nous exsuderons cette confiance, les gens seront attirés par nous et voudront nous suivre.

Mais, parallèlement, nous devons voir le leadership comme une relation dynamique que nous entretenons avec ceux qui se laissent mener. Nous devons comprendre que nos moindres gestes exercent un effet inconscient sur les individus. Nous devons donc faire très attention à notre attitude, au ton que nous donnons. Nous devons nous accorder aux changements d'humeur des membres du groupe. Nous ne devons jamais présumer de leur soutien. Notre empathie doit être viscérale – nous le *ressentons* lorsque le respect des membres à notre égard diminue. Dans le cadre de cette dynamique, nous devons comprendre que, lorsque nous montrons du respect et de la confiance envers nos subalternes, ces sentiments rejailliront sur nous. Les membres s'ouvriront à notre influence. Nous devons essayer autant que possible d'encourager la volonté des gens, de faire en sorte qu'ils s'identifient à la mission du groupe, qu'ils veuillent participer activement à la réalisation de notre noble objectif.

Toutefois, cette empathie ne doit jamais avoir pour effet de nous rendre inutilement malléables et accommodants envers la volonté du groupe. Cela serait perçu comme un signe de faiblesse. Lorsqu'il s'agit de notre tâche primaire – celle de fixer la vision du groupe et de le

conduire vers les objectifs appropriés –, nous devons être stricts et imperturbables. Certes, nous écoutons les idées des autres et nous adoptons les bonnes. Mais nous devons garder à l'esprit que nous avons une meilleure connaissance des détails et du tableau global. Nous ne devons pas succomber aux pressions politiques pour paraître plus justes, au risque de diluer notre vision. Cette vision dépasse la politique. Elle représente la vérité et la réalité. Nous devons être résilients et intransigeants dans sa réalisation, et sans pitié envers ceux qui essaient de saboter cette vision ou qui vont à l'encontre du bien général. L'intransigeance et l'empathie ne sont pas incompatibles, comme la reine Élisabeth I^{re} le démontra.

Lorsque les leaders ne parviennent pas à établir ces deux piliers de l'autorité – la vision et l'empathie –, il se produit souvent la chose suivante : les membres du groupe ont l'impression d'être déconnectés et ressentent une distance avec les dirigeants. Ils savent qu'au fond, ils sont considérés comme des pions remplaçables. Ils ressentent le manque de direction global et les réactions tactiques constantes face aux événements. Et donc, de façon subtile, ils commencent à éprouver du ressentiment et à perdre tout respect. Ils écoutent moins attentivement ce que ces leaders disent. Ils passent plus de temps dans la journée à penser à leurs propres intérêts et à l'avenir. Ils rejoignent ou forment des factions. Ils travaillent plus lentement.

Si ces leaders, percevant tout cela, deviennent plus déterminés et exigeants, les membres deviennent plus passifs-agressifs. Si les leaders deviennent malléables et implorent plus de soutien, les membres éprouvent encore moins de respect, comme si le groupe dirigeait maintenant le dirigeant. Ainsi, les membres créent une infinité de formes de friction pour les leaders qui ont désormais le sentiment de devoir traîner le groupe. Cette friction, causée par leur

propre imprévoyance, est la raison pour laquelle tant de leaders obtiennent si peu de résultats et sont si médiocres.

À l'inverse, si nous suivons intuitivement ou consciemment la voie permettant d'instaurer l'autorité, comme décrite plus haut, nous exerçons un effet très différent sur la dynamique de groupe. L'ambivalence des membres ou du public ne disparaît pas – ce serait contraire à la nature humaine –, mais elle devient gérable. Les gens continueront à hésiter et à connaître des moments de doute ou à ressentir de la jalousie, mais ils nous pardonneront plus vite nos erreurs et oublieront leur méfiance. Nous avons instauré suffisamment de confiance pour que cela se produise. Par ailleurs, les membres en sont venus à redouter ce qu'il pourrait se produire si nous n'étions plus les leaders – la désunion, le manque de clarté, les mauvaises décisions. Ils ont trop besoin de nous.

Nous ne nous retrouvons alors plus à gérer les frictions invisibles du groupe, bien au contraire. Les membres se sentent engagés dans une plus vaste mission. Nous pouvons canaliser leur énergie créative au lieu d'avoir à les traîner à notre suite. Lorsque cette loyauté est en place, il est plus facile d'atteindre les objectifs et de réaliser notre vision. Cela nous donne la présence augmentée de l'autorité grâce à laquelle toutes nos paroles et tous nos actes ont plus de poids.

Il est toujours dans nos capacités d'atteindre cet idéal, et si les membres du groupe perdent leur respect et leur confiance à notre égard, nous devons considérer que c'est notre faute.

Votre tâche en tant qu'étudiant de la nature humaine est triple : premièrement, vous devez devenir un observateur avisé du phénomène de l'autorité en vous appuyant sur le degré d'influence

que les gens exercent sans avoir recours à la force ou à des discours galvanisants. Commencez ce processus en examinant votre propre famille et en évaluant lequel de vos parents, le cas échéant, exerçait plus d'autorité sur vos frères et sœurs ainsi que sur vous. Examinez les enseignants et les mentors que vous avez eus durant votre vie. Lesquels se sont distingués par l'effet puissant qu'ils produisaient sur vous ? Leurs paroles et l'exemple qu'ils donnaient résonnent toujours dans votre esprit. Observez votre propre chef en action en examinant l'effet qu'il produit non seulement sur vous et les autres, mais aussi sur le groupe dans son ensemble. Enfin, étudiez les différents dirigeants qui font l'actualité. Dans tous ces cas, tentez de déterminer la cause de leur autorité ou de leur absence d'autorité, le but étant de distinguer les moments où leur autorité croît ou décroît, et d'en comprendre la raison.

Deuxièmement, vous devez développer quelques-unes des habitudes et stratégies (voir la partie suivante) qui vous seront bien utiles pour projeter de l'autorité. Si vous êtes un apprenti qui aspire à une position de dirigeant, en développant ces stratégies très tôt, vous obtiendrez présentement une aura impressionnante et attractive qui donnera l'impression que vous étiez prédestiné à être puissant. Si vous occupez déjà une position de dirigeant, ces stratégies renforceront votre autorité et votre lien avec le groupe.

Dans le cadre de ce processus, vous devez réfléchir à l'effet que vous produisez sur les gens : discutez-vous sans cesse pour essayer d'imposer votre volonté, car vous vous heurtez toujours à plus de résistance que prévu à vos idées et projets ? Est-ce que les gens hochent la tête en écoutant vos conseils avant de faire le contraire ? Si vous débutez, c'est parfois inévitable – les gens ne respectent généralement pas les idées de ceux qui leur sont hiérarchiquement

inférieurs ; les mêmes idées promulguées par un patron produiraient un effet différent. Mais parfois, cela provient de vos propres actes puisque vous allez à l'encontre des nombreux principes décrits ci-dessus.

Ne prenez pas les sourires et les expressions d'assentiment des gens pour argent comptant. Notez s'ils sont tendus en se comportant de la sorte ; faites particulièrement attention à leurs actes. Prenez toute récrimination comme une réaction à votre autorité. En général, vous voulez accroître votre sensibilité aux autres en tenant notamment compte de ces moments où vous *ressentez* du manque de respect ou une perte d'autorité. Mais souvenez-vous qu'il y a toujours des pommes pourries au sein d'un groupe, des gens qui rouspéteront et que vous ne parviendrez pas à rallier à votre cause quoi que vous fassiez. Ce sont des passifs-agressifs qui tenteront de saper votre autorité. N'essayez pas de leur montrer de l'empathie ; rien ne fonctionnera avec eux. Mieux vaut les identifier le plus rapidement possible et les licencier ou les marginaliser. Avoir un groupe aux membres étroitement liés et engagés vous permettra aussi de contrôler beaucoup plus facilement les malveillants.

Troisièmement, et c'est le plus important, vous ne devez pas succomber aux préjugés contre-productifs de l'époque actuelle dans laquelle le concept même d'autorité est souvent incompris et méprisé. Aujourd'hui, nous confondons l'autorité avec les leaders en général, et puisque tant d'entre eux semblent plus intéressés par la préservation de leur pouvoir et leur enrichissement personnel, nous avons naturellement des doutes à propos du concept même. Nous vivons aussi dans une époque farouchement démocratique. « Pourquoi devrions-nous obéir à une personne ayant de l'autorité et assumer une position d'infériorité ? » nous demandons-nous. « Les

gens qui sont au pouvoir devraient simplement faire ce qu'ils ont à faire ; l'autorité est un vestige du passé qui remonte à l'époque des rois et des reines. Nous avons beaucoup évolué depuis. »

Ce mépris pour l'autorité et le leadership s'est immiscé dans notre culture. Nous ne reconnaissons plus l'autorité dans les arts. Chacun est un critique légitime et les standards doivent être personnels – les goûts ou les jugements de quiconque ne devraient pas être considérés comme supérieurs. Autrefois, les parents étaient vus comme les modèles d'autorité, mais ils ne veulent plus être perçus comme des figures d'autorité dont le rôle est d'inculquer des valeurs et une culture aux enfants. À la place, les parents préfèrent se voir comme des égaux, dotés d'un peu plus de connaissances et d'expérience, dont le rôle est davantage de valider les sentiments des enfants et de s'assurer qu'ils soient continuellement distraits et occupés. Ce sont plutôt des grands copains. Cette même dynamique de nivellement s'applique aux enseignants et aux élèves, car apprendre doit être une activité ludique.

Dans cette atmosphère, les leaders commencent à croire qu'ils sont davantage des pourvoyeurs de soins, qu'ils sont là pour se tenir en retrait et permettre au groupe de prendre les bonnes décisions, puisque tout se fait par consensus. Ou bien ils pensent que le plus important, ce sont les chiffres, l'assimilation de la masse d'informations disponibles aujourd'hui. Les données et les algorithmes détermineront la direction à emprunter et ce sont eux qui détiennent la véritable autorité.

Toutes ces idées et valeurs ont des conséquences inattendues. Sans autorité dans les arts, il n'y a rien contre quoi se rebeller, pas de mouvement à inverser, pas de réflexion à assimiler pour mieux la rejeter ensuite. Il n'y a qu'un monde de tendances amorphes qui

vacillent de plus en plus vite. Privés de parents comme figures d'autorité, nous ne pouvons pas vivre la phase essentielle de la rébellion à l'adolescence dans laquelle nous rejetons leurs idées et découvrons notre propre identité. Nous grandissons perdus, recherchant constamment cette identité à l'extérieur de nous-mêmes. Sans enseignants ni maîtres que nous pouvons reconnaître comme supérieurs et dignes de respect, nous ne pouvons pas apprendre de leur expérience et de leur sagesse, ni chercher ensuite à la surpasser par nos propres idées.

Sans leaders qui consacrent une grande énergie mentale à la prévision des tendances et à nous guider vers des solutions à long terme, nous sommes perdus. Et comme cette situation devient la norme, parce que nous autres, êtres humains, avons toujours eu besoin d'une forme d'autorité en tant que guide, nous avons tendance à succomber à de fausses formes d'autorité qui prolifèrent en ces temps de chaos et d'incertitude.

Cela pourrait être l'homme puissant qui donne l'illusion de leadership et de direction, mais qui n'a pas de réelle vision de la direction à prendre, simplement des idées et des actions qui servent son égo et augmentent son impression de contrôle. Cela pourrait être le lèche-bottes, le leader qui imite intelligemment ce que le public veut entendre, donnant l'impression d'être réceptif au groupe et de lui donner ce qu'il veut. Cela pourrait être le leader sympathique qui adopte le style et les manières des autres, offrant ce qui semble être ce qui se fait de mieux en termes d'équité, de cordialité et de consensus. Cela pourrait aussi être l'autorité du groupe qui devient d'autant plus puissante à l'ère des réseaux sociaux : ce que les autres disent et font doit être vrai et respecté puisque ce sont les chiffres qui

le disent. Mais toutes ces fausses formes ne conduisent qu'à plus de tumulte, plus de chaos et davantage de mauvaises décisions.

En tant qu'étudiants de la nature humaine, nous devons connaître les nombreux dangers que présentent nos préjugés contre les figures d'autorité. Le fait de reconnaître les personnes exerçant de l'autorité ne revient pas à admettre notre propre infériorité, mais plutôt à accepter la nature humaine et le besoin d'avoir de telles figures. Les gens d'autorité ne doivent pas être vus comme des êtres tyranniques ou servant leurs propres intérêts – en fait, ce sont les qualités qui diminuent leur autorité. Ce ne sont pas des vestiges du passé, mais des gens qui remplissent une fonction nécessaire et dont le style évolue avec son temps. L'autorité peut être un phénomène éminemment démocratique. Nous devons prendre conscience du fait que, derrière les idées progressistes de consensus, de leader minimal et de parents copains, on retrouve une grande peur des responsabilités, des choix difficiles qui doivent être faits, du fait de se démarquer et d'être en première ligne. Nous devons progresser dans la direction opposée, accepter les risques et les dangers qui accompagnent le leadership et l'autorité.

Dans le monde actuel, nous sommes davantage centrés sur nous-mêmes, plus tribaux et tenaces dans la défense de nos propres intérêts ; nous nous sommes laissé grignoter par le flot d'informations qui nous inonde ; nous sommes encore plus inconstants quand il s'agit de leaders. La nécessité de véritables figures d'autorité – ayant une bonne vision d'ensemble, une grande harmonie avec le groupe et une bonne notion du consensus – n'a donc jamais été aussi importante. Et, par conséquent, nous avons pour mission d'établir notre autorité et d'assumer ce rôle nécessaire.

Les stratégies pour établir votre autorité

Rappelez-vous que l'essence de l'autorité, c'est que les gens suivent votre exemple. Ils choisissent d'adhérer à vos paroles et d'appliquer vos conseils. Ils se nourrissent de votre sagesse. Vous aurez certainement parfois besoin d'employer la force, des récompenses et des punitions, ainsi que des discours fédérateurs. Ce n'est qu'une question de degré. Moins vous aurez besoin de tels artifices, plus votre autorité sera grande. Et vous devez donc penser à continuellement vous efforcer de mobiliser la volonté des gens et de surmonter leurs résistances naturelles et leur ambivalence. C'est à cela que servent les stratégies suivantes, que vous mettrez toutes en pratique.

Trouvez votre style d'autorité : l'authenticité. L'autorité que vous établissez doit émerger naturellement de votre caractère, des forces particulières que vous possédez. Pensez à divers archétypes d'autorité : l'un devrait vous correspondre. Un archétype notable est celui du *Sauveur*, comme Moïse ou Martin Luther King Jr. C'est un individu déterminé à sauver les gens du mal. Les Sauveurs ont un dégoût profond pour toute forme d'injustice, particulièrement celle qui affecte le groupe auquel ils s'identifient. Ils ont tant de conviction et ils s'expriment souvent si bien qu'ils attirent les gens.

Un autre archétype est celui du *Fondateur*, qui établit un nouvel ordre en politique ou dans les affaires. Il a généralement un sens aigu des tendances et une grande aversion pour le *statu quo*. Il n'est pas conventionnel et c'est un indépendant. Sa plus grande joie est d'inventer de nouvelles choses. Beaucoup de gens se rallient naturellement à sa cause, parce qu'il représente une forme de progrès. En lien avec cet archétype, on trouve l'*Artiste visionnaire*, comme Pablo Picasso, le musicien de jazz John Coltrane ou le

réalisateur David Lynch. Ces artistes assimilèrent les conventions dans leur domaine pour mieux s'en défaire ensuite. Ces archétypes désirent un nouveau style qu'ils créent eux-mêmes. Avec leur aptitude, ils parviennent toujours à trouver un public et des disciples.

Parmi les autres archétypes, il y a l'*Apôtre de la Vérité*, qui ne tolère pas les mensonges ou les manœuvres politiciennes ; le *Pragmatiste tranquille*, qui ne saurait rêver mieux que de réparer les choses cassées et qui fait preuve d'une patience infinie ; le *Guérisseur*, qui a le don de trouver ce qui comblera et unira les gens ; le *Professeur*, qui sait s'y prendre pour pousser les gens à l'action et à tirer les leçons de leurs erreurs. Vous devez vous identifier à l'un de ces archétypes ou à ceux qui se manifestent dans votre culture.

En mettant en avant un style qui vous est naturel, vous donnez l'impression que c'est quelque chose qui vous dépasse, comme si votre sens de la justice ou votre flair pour les tendances étaient inscrits dans votre ADN ou que c'était un don du ciel. Vous ne pouvez pas vous empêcher de vous battre pour une cause ou de créer un nouvel ordre. Sans cet aspect naturel, on pourrait croire que votre tentative d'imposer votre autorité est trop opportuniste et manipulatrice, que votre soutien à une cause ou une tendance est un simple stratagème pour accéder au pouvoir. Plus tôt vous reconnaissez ce style, mieux c'est ; vous aurez plus de temps pour le peaufiner, pour l'adapter aux changements qui s'opèrent en vous et sur le plan culturel, pour faire ressortir de nouvelles facettes afin d'impressionner et de fasciner les gens. Et comme vous aurez semé des signes de ce style dès le début de votre carrière, cela donnera d'autant plus l'impression d'une autorité supérieure qui ne laisse pas d'autre choix que de la suivre.

Tournez-vous vers l'extérieur : l'attitude. Nous sommes égocentriques par nature et nous passons la majorité de notre temps

à nous concentrer sur nous-mêmes, sur nos émotions, nos blessures, nos fantasmes. Vous voulez prendre l'habitude d'inverser le plus possible cette attitude. Pour ce faire, vous pouvez procéder de trois façons. Premièrement, vous peaufinez votre capacité d'écoute afin de capter les paroles et les signes non verbaux d'autrui. Vous vous entraînez à lire entre les lignes de ce que les gens vous disent. Vous vous mettez à l'unisson de leurs humeurs et de leurs besoins, et vous percevez leurs manques. Vous ne prenez pas les sourires des gens et leurs regards approbateurs pour argent comptant, et vous décelez la tension ou la fascination sous-jacentes.

Deuxièmement, vous faites tout votre possible pour mériter le respect des gens. Vous ne considérez pas que c'est un droit acquis ; vous ne vous concentrez pas sur vos sensations et sur ce que les gens vous doivent en raison de votre position et de votre stature (vision tournée vers l'intérieur). Vous méritez leur respect en respectant leurs besoins individuels et en prouvant que vous travaillez pour le bien commun. Troisièmement, vous considérez qu'être un leader est une immense responsabilité puisque le bien-être du groupe dépend de vos moindres décisions. Ce qui vous motive, ce n'est pas d'attirer l'attention, mais d'obtenir les meilleurs résultats possibles pour la majorité des gens. Vous vous immergez dans le travail, pas dans votre égo. Vous ressentez une profonde connexion viscérale avec le groupe puisque son sort et le vôtre sont intimement liés.

Si vous adoptez cette attitude, les gens le sentiront et cela les ouvrira à votre influence. Ils seront attirés par vous tout simplement parce qu'il est rare de rencontrer une personne aussi sensible aux humeurs des gens et autant focalisée sur les résultats. Cela vous permettra de sortir du lot et, au final, vous recevrez beaucoup plus

d'attention de cette façon qu'en manifestant votre besoin désespéré d'être populaire et apprécié.

Cultivez votre troisième œil : la vision. En 401 avant J.-C., dix mille mercenaires grecs combattant pour le prince perse Darius, qui voulait s'emparer de l'empire dirigé par son frère, se retrouvèrent piégés au fin fond de la Perse. Lorsque les Perses victorieux parvinrent à convaincre les chefs mercenaires de venir négocier pour finalement les mettre à mort, il devint clair pour les soldats survivants qu'ils seraient soit exécutés à leur tour, soit vendus comme esclaves. Cette nuit-là, ils errèrent dans le camp en pleurant sur leur sort.

Parmi eux, il y avait l'écrivain Xénophon, qui avait suivi les soldats en tant que reporter. Xénophon avait étudié la philosophie et était l'élève de Socrate. Il croyait à la suprématie de la pensée rationnelle, à l'importance de voir l'ensemble du tableau, l'idée générale derrière les apparences fugaces de la vie quotidienne. Il avait pratiqué ces modes de pensée durant plusieurs années.

Cette nuit, il eut une vision de la façon dont les Grecs pourraient échapper au piège et rentrer chez eux. Il les vit avancer rapidement et furtivement à travers la Perse, sacrifiant tout au profit de la vitesse. Il les vit partir sur-le-champ, se servant de l'élément de surprise pour mettre de la distance entre eux et leurs poursuivants. Il réfléchit – au terrain, à l'itinéraire à suivre, aux nombreux ennemis qu'il leur faudrait affronter, à la façon dont ils pourraient aider et utiliser les citoyens qui se révoltaient contre les Perses. Il les vit se débarrasser de leurs chariots, subsistant grâce à ce qu'ils trouveraient en chemin et avançant rapidement, même en hiver. En l'espace de quelques heures, il avait échafaudé les détails de la retraite qui lui avaient tous été inspirés par sa vision globale de leur itinéraire jusqu'à la Méditerranée et leur patrie.

Même s'il n'avait aucune expérience militaire, sa vision était si achevée et il la communiquait avec une telle confiance que les soldats en firent leur chef. Leur retour prit plusieurs années et il leur fallut surmonter de nombreuses difficultés. Chaque fois, Xénophon appliquait sa vision globale pour déterminer une stratégie. Mais, au final, il démontra le pouvoir de la pensée rationnelle en les conduisant en lieu sûr même si les circonstances ne leur étaient pas favorables.

Cette histoire illustre l'essence de toute autorité et l'élément déterminant pour son établissement. La plupart des gens sont ancrés dans l'instant. Ils ont tendance à surréagir et à paniquer, à ne voir qu'une fraction de la réalité à laquelle est confronté le groupe. Ils ne peuvent ni nourrir d'idées alternatives ni définir de priorités. Ceux qui conservent leur présence d'esprit et élèvent leur perspective au-dessus de l'instant puisent dans les pouvoirs visionnaires de l'esprit humain et cultivent leur troisième œil pour les forces et les tendances invisibles. Ils sortent du lot, remplissent le véritable rôle de leader et créent une aura d'autorité en donnant l'impression de posséder la capacité divine de prédire l'avenir. Et c'est un pouvoir qui peut être pratiqué, développé et appliqué en toutes circonstances.

Dès votre plus jeune âge, vous apprenez à vous déconnecter des émotions qui agitent le groupe. Vous vous efforcez d'élever votre vision, de vous représenter la totalité du tableau. Vous faites l'effort de voir les événements en tant que tels, non biaisés par les opinions partisanes. Vous adoptez le point de vue de votre adversaire ; vous écoutez l'avis des étrangers ; vous ouvrez votre esprit à différentes possibilités. Ainsi, vous vous familiarisez avec la *Gestalt*, c'est-à-dire la forme globale de la situation. Vous évaluez les différentes tendances, la tournure que pourraient prendre les choses à l'avenir et

notamment celles qui pourraient mal tourner. Vous montrez une patience infinie pour cet exercice. Plus vous vous y plongez, plus vous pouvez acquérir le pouvoir d'entrevoir le futur.

Ceux qui affrontèrent Napoléon Bonaparte sur le champ de bataille eurent souvent l'impression qu'il lisait dans leurs pensées et connaissait leurs plans, alors qu'en réalité, il avait simplement davantage anticipé les manœuvres que son adversaire. Le grand philosophe et écrivain allemand Johann Wolfgang von Goethe semblait avoir la troublante capacité de prédire les tendances futures, mais cette aptitude lui venait d'années d'études et de réflexion.

Une fois que vous détenez votre vision, vous remontez peu à peu jusqu'au présent en définissant un moyen raisonnable et flexible d'atteindre votre but. Plus ce processus implique de réflexion, plus vous aurez confiance en votre plan et cette confiance gagnera les autres et les convaincra. Même si les gens doutent de votre vision, vous devez rester ferme. Le temps prouvera que vous aviez raison. Si vous ratez votre objectif, considérez cela comme le signe que vous n'avez pas suffisamment poussé votre réflexion.

Montrez l'exemple : le ton. En tant que leader, on doit voir que vous travaillez aussi dur, voire plus, que les autres. Vous vous imposez un haut niveau d'exigence. Vous êtes cohérent et responsable. Si des sacrifices doivent être faits, vous êtes le premier à les faire pour le bien du groupe. Cela donne le ton. Les autres membres se sentiront obligés de s'élever à votre niveau et d'obtenir votre approbation, comme les ministres d'Élisabeth. Ils intérioriseront vos valeurs et vous imiteront subtilement. Vous n'aurez besoin ni de crier ni de leur faire la morale pour qu'ils travaillent plus dur. Cela viendra d'eux-mêmes.

Il est important de donner le ton dès le départ. Les premières impressions sont déterminantes. Si vous essayez par la suite de faire

croire que vous voulez montrer l'exemple, cela paraîtra forcé et vous manquerez de crédibilité. De même, il est important de vous montrer dur au départ ; si, dès le début, les gens ont l'impression qu'ils peuvent vous manipuler, ils seront sans pitié. Fixez des limites qui sont justes. Si les membres ne sont pas à la hauteur des grands principes que vous défendez, punissez-les. Le ton que vous employez, par écrit ou oralement, est péremptoire et résolu. Les gens respectent toujours la force chez le leader, dans la mesure où il ne fait pas craindre un abus de pouvoir. Si une telle dureté ne vous est pas naturelle, vous devez l'acquérir ou vous ne résisterez pas longtemps à votre poste. Vous aurez toujours le temps de révéler votre affabilité, mais si vous vous montrez gentil dès le départ, vous indiquez que vous êtes faible.

Commencez le plus tôt possible dans votre carrière en développant le plus haut niveau d'attente possible pour votre propre travail (nous y reviendrons dans la partie suivante) et en vous entraînant à avoir constamment conscience de la façon dont vos manières et votre ton affectent les gens de la manière la plus subtile.

Déchaîner des émotions contradictoires : l'aura. La plupart des gens sont trop prévisibles. Pour bien se mélanger en société, ils endossent un personnage qui est en adéquation avec les attentes – jovial, agréable, déterminé, sensible. Ils essaient de cacher d'autres qualités qu'ils ont peur de montrer. En tant que leader, vous voulez être plus mystérieux, établir une présence qui fascine les gens. En émettant des signaux confus, en montrant des qualités qui sont toujours légèrement contradictoires, vous incitez les gens à marquer une pause avant de vous ranger dans une catégorie et à se demander qui vous êtes vraiment. Plus ils pensent à vous, plus votre présence devient grande et autoritaire.

Par exemple, vous êtes généralement gentil et sensible, mais sous la surface, vous pouvez vous montrer dur et intolérant envers certains types de comportement. C'est l'attitude des parents qui montrent leur amour tout en fixant des limites. L'enfant est pris au piège entre l'affection et la crainte, et c'est de cette tension que naît le respect. En général, essayez de limiter au maximum vos éclats de colère ou vos récriminations. Parce que vous êtes majoritairement calme et empathique, quand votre colère éclate, cela se remarque vraiment et elle a le pouvoir d'intimider réellement les gens et de les contredire.

Vous pouvez mêler la prudence à un soupçon d'audace que vous manifestez occasionnellement. Vous réfléchissez longtemps aux problèmes, mais une fois que votre décision est prise, vous vous comportez de façon énergique et audacieuse. Une telle témérité vient de nulle part et crée une forte impression. Ou bien vous pouvez mêler le spirituel avec un soupçon de pragmatisme. C'étaient les qualités paradoxales de Martin Luther King Jr. qui fascinaient les gens. Ou encore, vous pouvez vous afficher à la fois proche du peuple et princière, comme la reine Élisabeth I^{re}. Ou mêler des côtés masculins et féminins (voir le chapitre 12 pour plus de détails).

Dans ce contexte, vous devez apprendre à trouver le juste équilibre entre présence et absence. Si vous êtes trop présent et familier, toujours disponible et visible, vous paraîtrez trop banal. Vous ne laissez pas assez de latitude aux gens pour qu'ils vous idéalisent. Mais si vous êtes trop distant, les gens ne pourront pas s'identifier à vous. En général, il est préférable de pencher légèrement plus en direction de l'absence, de sorte que, lorsque vous apparaissez devant le groupe, vous générez excitation et tension. Si vous menez correctement cette stratégie, dans les moments où vous ne serez pas disponible, les autres penseront à vous. Aujourd'hui, les gens ne

maîtrisent plus cet art. Ils sont beaucoup trop présents et familiers, leurs moindres faits et gestes sont affichés sur les réseaux sociaux. Cela vous rend plus proche, mais aussi plus commun et il est impossible de projeter de l'autorité avec une présence ordinaire.

Souvenez-vous que trop parler est une forme de surreprésentation qui est agaçante et qui révèle de la faiblesse. Le silence est une forme d'absence et de retrait qui attire l'attention ; il dénote le contrôle de soi et le pouvoir ; lorsque vous prenez la parole, cela produit plus d'effet. De la même manière, si vous commettez une erreur, ne vous noyez ni dans les explications ni dans les excuses. Indiquez clairement que vous acceptez la responsabilité et que vous êtes redevable de vos erreurs, puis passez à autre chose. Votre contrition doit être relativement réservée ; la suite de vos actes montrera que vous en avez tiré la leçon. Évitez de paraître sur la défensive et de geindre si vous êtes attaqué. Vous êtes au-dessus de cela.

Développez cette aura le plus tôt possible, comme une façon de captiver les gens. Ne forcez pas trop, sinon vous paraîtrez un peu dérangé. C'est la discrétion qui fera que les gens s'interrogeront positivement. Il ne s'agit pas de faire semblant d'avoir des qualités que vous n'avez pas, mais plutôt de mettre en avant votre complexité naturelle.

Ne paraissez jamais prendre, mais toujours donner : le tabou. Prendre quelque chose aux gens qu'ils pensaient posséder – de l'argent, des droits ou des privilèges, du temps qui est le leur – crée de l'insécurité et remettra en question votre autorité ainsi que tout le crédit que vous avez accumulé. Vous placez les membres du groupe dans l'incertitude viscérale quant à l'avenir. Vous engendrez des doutes à propos de votre légitimité en tant que leader : « Que prendrez-vous d'autre ? Abusez-vous de votre pouvoir ? Avons-nous

été roulés dans la farine durant tout ce temps ? » Ce simple soupçon risque de nuire à votre réputation. Si des sacrifices sont nécessaires, vous devez être le premier à les faire, et pas seulement symboliquement. Essayez de présenter toute perte de ressources ou de privilèges comme étant passagère et indiquez clairement que vous les restaurerez rapidement. Suivez la voie d'Élisabeth I^{re} et faites de la bonne gestion des ressources votre préoccupation principale afin de ne jamais vous retrouver dans cette posture. Faites en sorte de pouvoir vous permettre d'être généreux.

À ce sujet, vous devez éviter de faire de trop grandes promesses aux gens. Sur le moment, leur faire miroiter toutes les bonnes choses que vous ferez pour eux peut sembler une bonne idée, mais les gens ont généralement très bonne mémoire des promesses et si vous ne tenez pas parole, ils s'en souviendront, même si vous essayez de rejeter la faute sur les autres ou sur les circonstances. Si cela se reproduit, votre autorité en sera fortement diminuée. En ne remplissant pas vos promesses, vous donnerez l'impression de reprendre quelque chose. Tout le monde peut faire des promesses et vous ne vous démarquerez donc pas d'eux ; la déception risque d'être profonde.

Donnez un coup de fouet à votre autorité : l'adaptabilité. Votre autorité grandira avec tous les actes qui inspirent confiance et respect. Cela vous confère le luxe de rester au pouvoir suffisamment longtemps pour réaliser de grands projets. Mais plus vous vieillirez, plus l'autorité que vous aurez établie paraîtra rigide et étouffante. Vous devenez une figure paternelle qui commence à paraître opprimante parce qu'elle a monopolisé le pouvoir trop longtemps, même s'il a été profondément admiré autrefois. Une nouvelle génération émergera inévitablement qui sera insensible à vos

charmes, à l'aura que vous avez créée. Elle vous voit comme une relique. En vieillissant, vous avez aussi tendance à vous montrer plus intolérant et tyrannique, car vous ne pouvez pas vous empêcher de vous attendre à ce que les gens vous suivent. Sans en avoir conscience, vous commencez à considérer que c'est un dû, et les gens le ressentent. De plus, le public veut de la nouveauté et de nouvelles têtes.

La première étape pour éviter ce danger est de conserver la forme de sensibilité qu'Élisabeth a manifestée durant toute sa vie en notant les humeurs que révèlent les paroles des gens, en évaluant l'effet que vous produisez sur les nouveaux venus et les jeunes. Votre plus grande peur doit être de perdre cette empathie, car vous commencerez à vous draper dans votre réputation.

La deuxième étape consiste à rechercher de nouveaux marchés et publics à séduire, ce qui vous forcera à vous adapter. Si possible, étendez la portée de votre autorité. Sans vous ridiculiser en tentant de séduire un public jeune que vous ne comprenez pas vraiment, essayez de changer un peu de style au fil des ans. Dans le domaine artistique, ce fut le secret de la réussite de personnalités comme Pablo Picasso, Alfred Hitchcock ou Coco Chanel. Une telle flexibilité lorsque vous avez cinquante ans et plus vous conférera un caractère divin et immortel – votre esprit restera vivant et ouvert, et votre autorité sera renouvelée.

L'autorité intérieure

Nous avons tous un moi supérieur et un moi inférieur. À certains moments de la vie, nous avons le sentiment que l'un prend le pas sur l'autre. Lorsque nous accomplissons des choses, que nous finissons ce

que nous avons commencé, nous pouvons ressentir le contour de ce moi supérieur. Nous le ressentons aussi lorsque nous pensons aux autres avant nous, que nous lâchons prise sur notre égo, lorsqu'au lieu de réagir simplement aux événements, nous prenons du recul, nous réfléchissons et nous établissons une stratégie pour aller de l'avant. Mais nous connaissons tout aussi bien les manœuvres du moi inférieur, lorsque nous prenons tout personnellement et devenons mesquins, ou que nous voulons échapper à la réalité par un quelconque plaisir addictif, ou que nous perdons notre temps, que nous sommes confus et démotivés.

Même si nous oscillons souvent entre ces deux côtés, si nous nous examinons attentivement, force est d'admettre que notre moitié inférieure est la plus forte. C'est la partie la plus primitive et animale de notre nature. Si rien ne nous oblige à faire le contraire, nous avons naturellement tendance à devenir paresseux, à favoriser les plaisirs faciles, à nous replier sur nous et à nous lamenter pour des broutilles. Apaiser le moi inférieur et faire ressortir le moi supérieur demande souvent de gros efforts et une certaine prise de conscience ; ce n'est pas notre premier réflexe.

Pour rendre plus égal ce combat entre les deux camps et pour éventuellement faire pencher la balance en faveur du moi supérieur, il faut cultiver ce que nous appellerons l'*autorité intérieure*, qui sert de voix, de conscience à notre moi supérieur. Cette voix est déjà là ; il nous arrive de l'entendre, mais elle est faible. Nous devons accroître la fréquence à laquelle nous l'entendons et son volume. Imaginons que cette voix nous dicte un code de conduite et, chaque jour, nous devons nous obliger à l'écouter. Voici ce qu'elle nous dit.

Vous avez la responsabilité de contribuer à la culture et à l'époque dans lesquelles vous vivez. Pour l'instant, vous profitez

des efforts passés de millions de personnes qui ont considérablement facilité votre vie grâce à leurs combats et à leurs inventions. Vous avez bénéficié d'une éducation qui se fonde sur la sagesse de milliers d'années d'expérience. C'est si facile de considérer tout cela comme acquis, d'imaginer que tout s'est produit naturellement et que vous avez droit de détenir tout ce pouvoir. C'est l'opinion des enfants gâtés et vous devez considérer les signes chez vous d'une telle attitude comme honteux. Ce monde a besoin d'améliorations constantes et de renouvellement. Vous n'êtes pas seulement là pour satisfaire vos pulsions et consommer ce que les autres ont produit, mais aussi pour produire et contribuer à votre tour, pour servir un plus noble objectif.

Pour servir ce plus noble objectif, vous devez cultiver ce qu'il y a d'unique en vous. Arrêtez d'écouter autant l'opinion des autres qui vous disent qui vous êtes et ce que vous devez aimer ou ne pas aimer. Émettez vous-même vos propres jugements sur les choses et les gens. Remettez en cause vos opinions et vos émotions. Apprenez à bien vous connaître – vos goûts et vos penchants naturels, les domaines qui vous attirent spontanément. Œuvrez tous les jours à améliorer ces compétences qui ont trait à votre esprit et à vos objectifs. Ajoutez votre pierre à la diversité culturelle en créant quelque chose qui reflète votre unicité. Acceptez vos différences. C'est parce que vous ne suivez pas cette ligne de conduite que vous pouvez parfois vous sentir déprimé. Les moments de déprime sont un rappel vous invitant à écouter votre autorité intérieure.

Dans un monde plein d'interminables distractions, vous devez vous concentrer et définir des priorités. Certaines activités sont une perte de temps. Certaines personnes vous tireront vers le bas et vous devez les éviter. Ne perdez pas de vue vos objectifs à long et court terme ; restez concentré et sur le qui-vive. Accordez-vous le

luxe de l'exploration et des errements créatifs, mais toujours en gardant vos objectifs à l'esprit.

Votre travail doit refléter des attentes élevées. Vous visez l'excellence, vous voulez accomplir quelque chose qui marquera durablement les esprits. Ne pas y parvenir, c'est risquer de décevoir votre public et vous aurez honte. Pour satisfaire à ces attentes, vous devez développer de l'autodiscipline et de bonnes habitudes de travail. Vous devez vous soucier des détails et valoriser les efforts. La première pensée ou idée qui vous vient est souvent incomplète et inadéquate. Réfléchissez davantage, car certaines idées ne méritent pas d'être poursuivies. Ne vous attachez pas à vos idées initiales et traitez-les durement. Rappelez-vous que la vie est courte, qu'elle peut prendre fin à n'importe quel moment. Vous devez ressentir ce sentiment d'urgence afin de profiter au maximum de ce temps limité. Vous n'avez pas besoin d'échéances ou de gens qui vous disent ce que vous devez faire et pour quelle date. Toute la motivation dont vous avez besoin vient de l'intérieur de vous. Vous êtes indépendant et vous vous suffisez à vous-même.

Lorsqu'il s'agit de fonctionner sous cette autorité intérieure, nous pouvons prendre modèle sur Léonard de Vinci dont la devise était *ostinato rigore*, une « rigueur obstinée ». Lorsqu'il recevait une commande, Léonard se surpassait, retravaillant les moindres détails pour rendre son œuvre plus réaliste ou efficace. Nul n'avait besoin de le lui dire. Il était extrêmement appliqué et dur envers lui-même. Même s'il avait des intérêts les plus divers et variés, lorsqu'il s'attelait à un problème particulier, il était pleinement concentré. Il était animé par un sentiment de mission personnelle – servir l'humanité, contribuer à son progrès. Encouragé par cette autorité intérieure, il repoussa toutes les limites dont il avait hérité – c'était un fils

illégitime qui avait été très peu aidé et avait reçu peu d'instruction au début de sa vie. Une telle voix nous aidera, nous aussi, à surmonter les obstacles que la vie place sur notre route.

À première vue, on pourrait croire qu'avoir une telle voix qui raisonne en nous pourrait nous gâcher la vie, alors que c'est tout le contraire. Il n'y a rien de plus perturbant et déprimant que de voir les années passer sans avoir la moindre idée de la direction qu'elles prennent, que de tenter d'atteindre des objectifs qui ne cessent de changer, que de gaspiller notre énergie. Tout comme l'autorité extérieure aide à conserver l'unité du groupe en canalisant son énergie vers des fins productives, l'autorité intérieure apporte un sentiment de cohésion et de force. Vous n'êtes pas rongé par l'anxiété qui survient inévitablement lorsque l'on vit sans accomplir son potentiel.

Ressentant l'ascendance du moi supérieur, vous pouvez vous permettre de laisser le moi inférieur s'exprimer à certains moments pour relâcher la tension et ne pas devenir prisonnier de votre ombre. Et surtout, vous n'avez plus besoin du réconfort et des conseils d'un parent ou d'un leader. Vous êtes devenu votre propre mère ou père, votre propre leader, véritablement indépendant et opérant selon la voix de votre autorité intérieure.

> L'homme supérieur, l'homme d'élite, est caractérisé par l'intime nécessité d'en appeler de lui-même à une règle qui lui est extérieure, qui lui est supérieure, et au service de laquelle il s'enrôle librement. On se souviendra que, au début de cet essai, nous distinguions l'homme d'élite de l'homme médiocre en affirmant que le premier exige beaucoup plus de lui-même, tandis que le second, au contraire, toujours satisfait de lui, se

contente d'être ce qu'il est. Contrairement à ce que l'on croit habituellement, c'est la créature d'élite et non la masse qui vit « essentiellement » dans la servitude. Sa vie lui paraît sans but s'il ne la consacre pas au service de quelque obligation supérieure. Aussi la nécessité de servir ne lui apparaît pas comme une oppression, mais au contraire, lorsque cette nécessité lui fait défaut, il se sent inquiet, et invente de nouvelles règles plus difficiles, plus exigeantes, qui l'oppriment. Telle est la vie-discipline, la vie noble.

José Ortega y Gasset

16

Débusquez l'hostilité derrière l'amabilité de façade

La loi de l'agressivité

En surface, les gens de votre entourage paraissent extrêmement polis et civilisés. Mais sous ce masque, ils sont inévitablement confrontés à des frustrations. Ils ressentent le besoin d'influencer les autres et de devenir maîtres des circonstances. Se sentant bloqués dans leurs initiatives, ils essaient souvent de s'affirmer par des manières biaisées qui vous prennent par surprise. Et puis, il y a ceux dont le besoin de pouvoir et l'impatience de l'obtenir sont supérieurs à la moyenne. Ils deviennent particulièrement agressifs, obtenant ce qu'ils souhaitent en intimidant les gens, en se montrant impitoyables et prêts à tout, ou presque. Vous devez vous transformer en observateur des désirs agressifs insatisfaits d'autrui, en vous méfiant tout particulièrement des agressifs chroniques et des agressifs passifs. Vous devez savoir reconnaître les signes révélateurs des personnalités dangereuses – les vieux schémas

comportementaux, le besoin obsessionnel de tout contrôler dans l'environnement. Elles prennent plaisir à déclencher vos émotions – la peur, la colère – afin de vous empêcher de réfléchir correctement. Ne leur donnez pas ce pouvoir. En ce qui concerne votre propre énergie agressive, apprenez à la maîtriser et à la canaliser à des fins productives – pour vous affirmer, vous attaquer aux problèmes avec une énergie implacable, réaliser de grandes ambitions.

L'agressif sophistiqué

Fin 1857, Maurice B. Clark, un Anglais de vingt-huit ans résidant à Cleveland, dans l'Ohio, prit la décision la plus importante qu'il ait jamais prise de sa vie : il allait démissionner de son poste confortable d'acheteur et vendeur de haut niveau dans une société manufacturière pour créer sa propre entreprise dans la même branche. Il avait l'ambition de devenir l'un de ces millionnaires que comptait cette ville dynamique et il avait pleinement confiance en sa capacité d'y arriver, car il avait le sens des affaires.

Clark avait fui l'Angleterre dix ans plus tôt de peur d'être arrêté pour avoir frappé son employeur au point que celui-ci en était tombé inconscient. (Il avait toujours eu un fort tempérament.) Il avait émigré aux États-Unis et était parti vers l'Ouest après un passage à New York, décrochant toutes sortes de petits boulots qui l'avaient conduit jusqu'à Cleveland, où il se hissa rapidement parmi les rangs des marchands. Cleveland connaissait une croissance fulgurante. La ville, qui était traversée par une rivière, était située au bord du lac Érié et servait de plaque tournante entre l'Est et l'Ouest. Pour Clark, c'était le moment idéal pour aller de l'avant et faire fortune.

Il n'y avait qu'un seul problème – il n'avait pas assez d'argent pour démarrer son activité. Il avait besoin d'un partenaire qui amènerait des capitaux. En y réfléchissant bien, il trouva un éventuel partenaire en affaires, un jeune homme qui s'appelait John D. Rockefeller. Clark l'avait rencontré dans une école de commerce qu'ils avaient tous les deux fréquentée quelques années plus tôt.

À première vue, cela paraissait être un choix étrange. Rockefeller, alors âgé de dix-huit ans, travaillait comme comptable dans une société de transport de marchandises nommée Hewitt and Tuttle et, par bien des aspects, c'était l'exact inverse de Clark : l'Anglais aimait bien vivre, il appréciait les belles choses, le jeu et les femmes ; il était fougueux et combatif. Rockefeller était farouchement croyant, anormalement sobre et avait d'assez bonnes manières pour son âge. Comment pouvaient-ils s'entendre ? Clark avait calculé que son partenaire devrait apporter au moins 2 000 dollars pour démarrer l'entreprise. Comment un comptable issu d'une famille aux moyens limités pouvait-il avoir de telles économies ? Pourtant, durant ses deux années chez Hewitt and Tuttle, Rockefeller s'était fait la réputation d'être l'un des employés les plus redoutablement efficaces et honnêtes de la ville, un homme sur qui l'on pouvait compter pour retrouver la trace du moindre sou dépensé et pour garder l'entreprise dans le vert. Surtout, étant donné que Rockefeller était très jeune, Clark pouvait occuper une position dominante dans leur relation. Cela valait la peine de le consulter.

À la surprise de Clark, quand il lui proposa le partenariat, Rockefeller sauta non seulement sur l'occasion avec un zèle qui ne lui était pas coutumier, mais il réunit rapidement la somme de 2 000 dollars en empruntant les fonds. Rockefeller démissionna de

son emploi et la nouvelle entreprise, baptisée Clark and Rockefeller, ouvrit ses portes en avril 1858.

Durant les premières années, Clark and Rockefeller fut une entreprise florissante. Les deux hommes se complétaient et il y avait beaucoup d'activité à Cleveland. Mais plus le temps passait, plus Clark était irrité par le jeune homme, se montrant même un peu méprisant envers lui. Il était plus guindé que Clark ne l'avait imaginé ; il n'avait aucun vice connu. Il semblait tirer un grand plaisir à tenir les registres comptables à la perfection et à trouver des moyens de faire des économies. Même s'il était encore très jeune, il se tenait déjà voûté parce qu'il passait ses journées et ses nuits penché sur ses livres de comptes. Il s'habillait comme un banquier de cinquante ans et se comportait comme tel. James, le frère de Clark qui travaillait dans les bureaux, l'avait surnommé le « directeur de l'école du dimanche ».

Peu à peu, Clark en vint à considérer que Rockefeller était trop morne et trop ennuyeux pour représenter la société. Clark introduisit un nouveau partenaire issu d'une grande famille de Cleveland et gomma le nom de Rockefeller dans la dénomination de l'entreprise, espérant que ce serait bon pour les affaires. Étonnamment, Rockefeller sembla ne rien trouver à y objecter ; tout ce qui l'intéressait, c'était de gagner plus d'argent et il ne se souciait guère des titres.

Leur activité était florissante, mais bientôt, la rumeur courut à travers Cleveland qu'une nouvelle marchandise pourrait déclencher l'équivalent d'une ruée vers l'or dans la région – la découverte récente de riches veines de pétrole dans la proche Pennsylvanie occidentale. En 1862, un jeune Anglais nommé Samuel Andrews – un inventeur et entrepreneur qui avait connu Clark en Angleterre – se rendit à leurs

bureaux et plaida auprès de Clark afin qu'ils deviennent partenaires dans la compagnie pétrolière. Il vanta le potentiel incommensurable du pétrole – les gammes de produits lucratives qui pouvaient être fabriquées pour trois fois rien à partir de cette matière. Il suffisait d'un peu de capital pour démarrer leur propre raffinerie et faire fortune.

Clark lui fit une réponse tiède – c'était une activité qui connaissait des hauts et des bas importants, les prix fluctuant continuellement, et avec la guerre de Sécession qui faisait rage, cela ne semblait pas être le bon moment pour s'engager pleinement. Mieux vaudrait s'investir à un plus faible niveau. Lorsque Andrews fit valoir ses arguments à Rockefeller, une étincelle brilla dans les yeux du jeune homme. Rockefeller parvint à convaincre Clark qu'ils devaient financer la raffinerie – il veillerait personnellement à son succès. Clark n'avait jamais vu Rockefeller aussi enthousiaste. Cela devait vouloir dire quelque chose, songea-t-il. Il céda donc à la pression des deux hommes. En 1863, ils créèrent une nouvelle activité de raffinage nommée Andrews, Clark and Company.

La même année, vingt autres raffineries sortirent de terre à Cleveland et la concurrence était rude. Clark trouvait assez amusant d'observer Rockefeller à l'œuvre. Il passait des heures à la raffinerie, à balayer les sols, polir le métal, rouler des barils, empiler des arceaux. On aurait dit une histoire d'amour. Il travaillait jusque tard le soir pour essayer de trouver des façons de rationaliser la raffinerie et de gagner plus d'argent. C'était devenu la principale source de profit de leur entreprise et Clark ne pouvait qu'être ravi d'avoir accepté de la financer. Le pétrole était devenu l'obsession de Rockefeller et il bombardait constamment Clark de nouvelles idées d'expansion alors qu'au même moment, le cours du pétrole n'avait jamais autant

fluctué. Clark lui dit d'y aller plus doucement ; il trouvait que le chaos qui régnait dans le secteur du pétrole était déstabilisant.

Clark avait de plus en plus de mal à cacher son irritation : le succès de la raffinerie avait rendu Rockefeller un peu imbu de lui-même. Clark devait rappeler à l'ancien comptable que c'était lui qui avait initialement eu l'idée de créer l'entreprise. Comme un refrain, il ne cessait de rabâcher à Rockefeller : « Que serais-tu devenu sans *moi* ? » C'est alors qu'il découvrit que Rockefeller avait emprunté 100 000 dollars pour la raffinerie sans le consulter et, très en colère, il lui ordonna de ne plus jamais agir derrière son dos et d'arrêter de chercher à développer l'entreprise. Mais rien de ce qu'il pouvait dire ou faire ne semblait l'arrêter. Pour quelqu'un d'aussi silencieux et sans prétention, Rockefeller pouvait se montrer exaspérément implacable, comme un enfant. Quelques mois après que Clark l'eut réprimandé, Rockefeller lui demanda sa signature pour un gros prêt, ce qui mit Clark hors de lui : « Si c'est ainsi que tu veux faire des affaires, nous ferions mieux de mettre fin à notre partenariat et tu pourras gérer les choses à ta façon. »

Clark n'avait nullement envie de rompre leur partenariat à ce stade – il était trop profitable et, malgré tout ce qui lui tapait sur les nerfs, il avait besoin de Rockefeller pour se charger des détails ennuyeux de leur entreprise en pleine croissance. Il cherchait simplement par cette menace à l'intimider puisque cela semblait être la seule façon de le pousser à faire marche arrière dans sa quête infatigable de prospérité pour la raffinerie. Comme d'habitude, Rockefeller ne pipa mot et sembla s'incliner.

Puis, le mois suivant, Rockefeller invita Clark et Andrews chez lui pour discuter de l'avenir. Malgré tous les avertissements de Clark, Rockefeller exposa des idées encore plus audacieuses pour

développer la raffinerie, et une fois encore, Clark ne parvint pas à se contrôler. « Nous ferions mieux de nous séparer ! » cria-t-il. Puis il se passa quelque chose d'étrange – Rockefeller accepta et demanda à Clark et Andrews de confirmer qu'ils étaient tous les deux en faveur d'une dissolution du partenariat. Il le fit sans la moindre trace de colère ou de ressentiment.

Clark avait beaucoup joué au poker et il était certain que Rockefeller bluffait pour essayer de lui forcer la main. S'il refusait de céder aux désirs du jeune homme de développer l'activité, Rockefeller devrait faire marche arrière. Il ne pouvait pas se permettre d'être seul ; il avait davantage besoin de Clark que l'inverse. Il serait forcé de se rendre compte de sa précipitation et demanderait de reprendre le partenariat. Cela donnerait une leçon d'humilité à Rockefeller. Clark pourrait en définir les termes et exiger que Rockefeller agisse comme il l'entendait.

Mais à son grand étonnement, le lendemain, Clark lut dans le journal l'annonce de la dissolution de leur entreprise, l'avis ayant apparemment été publié par Rockefeller lui-même. Lorsque Clark le mentionna un peu plus tard ce jour-là, Rockefeller répondit calmement qu'il faisait simplement suite à ce dont ils avaient convenu la veille, qu'au départ, cela avait été l'idée de Clark et qu'il pensait que Clark avait raison. Il suggéra qu'ils organisent une vente aux enchères et cèdent l'entreprise au plus offrant. Son attitude neutre, méthodique, mettait Clark hors de lui. À ce stade, accepter la vente aux enchères n'était pas la pire option. Clark ferait une offre plus élevée, ce qui le débarrasserait de l'insupportable parvenu une bonne fois pour toutes.

Le jour de la vente, en février 1865, Clark fit appel à un avocat pour le représenter, tandis que Rockefeller se représenta lui-même, ce

qui n'était qu'un autre signe de son arrogance et de son absence de sophistication. Le prix ne cessait de monter et, finalement, Rockefeller fit une offre à 72 500 dollars, une somme assez faramineuse et choquante, une somme que Clark ne pouvait pas se permettre de verser. Comment Rockefeller pouvait-il avoir autant d'argent et comment pouvait-il diriger cette entreprise sans Clark ? Il avait clairement perdu tout le bon sens qu'il avait eu. S'il était prêt à verser une telle somme et s'il en avait les moyens, alors qu'il garde l'entreprise et bon vent. Dans le cadre de la vente, Rockefeller eut la raffinerie, mais il dut se séparer sans compensation de l'activité de production. Clark était plus que satisfait, bien que cela l'ennuyât qu'Andrews décidât de suivre Rockefeller et de rester son partenaire.

Durant les mois qui suivirent, Maurice Clark réévalua ce qui s'était produit : il se mit à avoir le pressentiment que Rockefeller préparait cela depuis des mois, et sans doute depuis plus d'un an. Pour pouvoir se permettre de verser une telle somme, Rockefeller avait dû convaincre des banquiers et obtenir des prêts bien avant la vente aux enchères. Il devait aussi s'être assuré par avance qu'Andrews serait dans son camp. Il avait pu déceler une étincelle de jubilation dans l'œil de Rockefeller, le jour où la raffinerie fut à lui, ce qu'il n'avait encore jamais vu chez le morne jeune homme. Est-ce que cette apparence calme et morose qu'il arborait n'était qu'un faux-semblant ? Tandis que les années révélaient l'immense fortune que Rockefeller accumulerait grâce à cette décision, Clark ne put s'empêcher de penser qu'il avait été manipulé.

Le colonel Oliver H. Payne appartenait à l'équivalent de l'aristocratie de Cleveland. Il était issu d'une illustre famille qui comptait l'un des fondateurs de la ville. Il était allé à l'université de Yale et était rentré

en héros décoré de la guerre de Sécession. Après la guerre, il avait créé plusieurs entreprises florissantes. Il habitait l'une des plus belles demeures de la ville, sur l'avenue Euclide, surnommée « la Rangée des millionnaires ». Mais il avait de plus grandes ambitions, notamment politiques ; il pensait qu'il avait l'étoffe d'un président.

L'une de ces activités florissantes était une raffinerie, la deuxième plus grande de la ville. Vers la fin de l'année 1871, Payne commença à entendre d'étranges rumeurs à propos d'une sorte d'accord conclu entre des propriétaires de raffinerie et les plus grandes compagnies de chemin de fer : ces dernières baisseraient leurs tarifs pour les raffineries qui avaient rejoint cette organisation secrète en échange d'un volume de trafic garanti. Ceux qui ne faisaient pas partie de l'organisation verraient leurs tarifs augmenter, ce qui compliquerait leur activité, voire la rendrait impossible. Et le principal propriétaire de raffinerie, qui était aussi le seul de Cleveland qui soutenait cet accord, n'était apparemment nul autre que John D. Rockefeller.

Rockefeller possédait désormais deux raffineries à Cleveland et il avait renommé sa compagnie Standard Oil. C'était devenu la plus grande entreprise de raffinage du pays, mais la concurrence restait dure, même au sein de Cleveland qui comptait dorénavant vingt-huit raffineries, y compris celles de Standard Oil. Grâce à cette activité prospère, de plus en plus de millionnaires s'étaient fait construire des demeures sur l'avenue Euclide. Mais si Rockefeller contrôlait l'entrée dans cette nouvelle organisation, il avait la possibilité de nuire considérablement à ses concurrents. Alors que ces rumeurs allaient bon train, Rockefeller organisa une réunion secrète entre Payne et lui dans une banque de Cleveland.

Payne connaissait bien Rockefeller. Les deux hommes étaient nés avec deux semaines d'écart, ils avaient fréquenté le même lycée et ils

étaient voisins. Payne admirait le sens des affaires de Rockefeller tout en le craignant. Rockefeller était le type d'homme qui ne supportait pas de perdre dans n'importe quel domaine. Si quelqu'un le doublait en voiture à cheval, Rockefeller fouettait ses chevaux et le doublait à son tour. Ils fréquentaient la même église ; Payne savait que c'était un homme de principe, mais il était aussi assez mystérieux et secret.

Durant leur entrevue, Rockefeller confia à Payne qu'il avait été la première personne extérieure à connaître l'existence de l'organisation secrète qui s'appellerait la Southern Improvement Company (SIC). Rockefeller affirma que c'étaient les chemins de fer qui avaient eu l'idée de la SIC pour accroître leurs profits et qu'il n'avait pas eu d'autre choix que de conclure un accord. Il ne proposa pas à Payne de participer à la SIC. À la place, il lui proposa de lui acheter sa raffinerie à un très bon prix, pour donner à Payne une généreuse quantité de parts dans Standard Oil, qui lui rapporteraient certainement une fortune, et de le faire entrer dans la société en tant que haut dirigeant avec un titre prestigieux. Il gagnerait bien plus d'argent de cette façon qu'en essayant de concurrencer Standard Oil.

Rockefeller lui dit tout cela sur un ton extrêmement poli. Il allait continuer à se développer et à remettre de l'ordre tant attendu dans une industrie pétrolière anarchique. C'était sa croisade et il proposait à Payne d'être un croisé à ses côtés au sein de Standard Oil. C'était une manière séduisante de présenter l'affaire, mais Payne hésitait. Il lui arrivait de traverser des phases d'exaspération lorsqu'il s'occupait de cette activité imprévisible, mais il n'avait pas envisagé de vendre la raffinerie. C'était si soudain. Sentant son indécision, Rockefeller lui jeta un regard sympathique et lui proposa d'examiner les comptes de Standard Oil pour le convaincre de la futilité de toute résistance. Payne ne pouvait pas refuser pareille offre et ce qu'il vit au cours de

ces quelques heures le stupéfia : Standard Oil avait des marges de profit beaucoup plus élevées que les siennes. Personne n'avait soupçonné à quel point cette compagnie surpassait ses rivales. Pour Payne, ce fut suffisant et il accepta l'offre de Rockefeller.

Les nouvelles de la vente de la raffinerie de Payne, ainsi que les rumeurs croissantes de l'existence de la SIC, ébranlèrent les autres propriétaires de raffinerie de la ville. Une fois la raffinerie de Payne dans sa poche, Rockefeller occupait une position très forte.

Dans les semaines qui suivirent, J. W. Fawcett de Fawcett and Critchley, une autre grande raffinerie de la ville, reçut la visite de Rockefeller. Son discours était un peu plus inquiétant que celui qu'il avait servi à Payne : l'activité était trop imprévisible ; Cleveland était trop éloignée des sites de production et les raffineries devaient payer plus cher le transport du pétrole brut ; ils étaient constamment désavantagés ; comme les cours du pétrole ne cessaient de fluctuer, beaucoup feraient faillite ; Rockefeller allait les consolider et offrirait à Cleveland un effet de levier grâce aux chemins de fer ; il leur rendait à tous service en les soulageant d'un immense fardeau et en leur donnant de l'argent avant qu'ils ne perdent tout, ce qui ne manquerait pas de se produire avec la SIC.

Le prix qu'il proposait pour la raffinerie de Fawcett était certainement moins généreux que celui qu'il avait payé à Payne, tout comme l'étaient les parts et le poste au sein de Standard Oil qui accompagnaient la proposition. Fawcett était assez réticent à vendre, mais un coup d'œil aux livres de comptes de Standard Oil acheva de le convaincre et il se rendit aux conditions de Rockefeller.

De plus en plus de propriétaires de raffinerie reçurent la visite de Rockefeller, et l'un après l'autre, ils succombaient à la pression ; résister les mettait en position de faiblesse dans les négociations, car

le prix proposé par Rockefeller ne cessait de baisser. Parmi les propriétaires qui faisaient obstacle, il y avait Isaac Hewitt, l'ancien patron de Rockefeller lorsqu'il n'était encore qu'un jeune comptable. Vendre la raffinerie à un prix si dérisoire risquait de ruiner Hewitt. Il implora Rockefeller de le laisser conserver son entreprise. Rockefeller, toujours aussi aimable et poli, lui dit qu'il ne pouvait espérer concurrencer Standard Oil. « J'ai des façons de gagner de l'argent que vous ne soupçonnez même pas », expliqua-t-il. Hewitt vendit sa raffinerie pour à peine la moitié du prix qu'il en attendait.

À la mi-mars, l'existence de la SIC fut publiquement connue et la pression monta pour que l'organisation soit démantelée, sinon il y aurait des conséquences juridiques. Les chemins de fer cédèrent, tout comme Rockefeller, qui ne fut pas particulièrement attristé par la nouvelle. La question fut réglée, la SIC fut dissoute, mais dans les mois qui suivirent, des gens de Cleveland commencèrent à se demander si tout était bien tel que cela en avait l'air. La SIC n'avait jamais vraiment pris effet ; c'était resté une rumeur et Standard Oil, semblait-il, était la principale source de cette rumeur. Entre-temps, Rockefeller avait perpétré ce qui devint connu sous le nom de « Massacre de Cleveland » – en seulement quelques mois, il avait acheté vingt des vingt-six raffineries qu'il ne contrôlait pas. De nombreuses élégantes demeures d'anciens millionnaires de l'avenue Euclide étaient en vente ou murées, puisque Rockefeller les avait poussés à la faillite. Il avait fait croire que les chemins de fer tiraient les ficelles de la SIC, mais peut-être avait-ce été le contraire.

Durant les années qui suivirent, ceux qui travaillaient dans les chemins de fer se mirent à craindre de plus en plus le pouvoir grandissant de Standard Oil. Après le Massacre de Cleveland,

Rockefeller appliqua la même tactique aux raffineries de Pittsburgh, de Philadelphie et de New York. Sa méthode était toujours la même : il visait d'abord les plus grosses raffineries de la ville, auxquelles il montrait ses livres de comptes qui étaient désormais encore plus impressionnants, ce qui incitait quelques gros poissons à se rendre et instillait la panique chez les autres. Ceux qui lui résistaient étaient achetés au plus bas prix et éliminés du marché. En 1875, Rockefeller contrôlait tous les grands centres de raffinage des États-Unis et monopolisait virtuellement le marché mondial du kérosène, utilisé à l'époque pour l'éclairage.

Un tel pouvoir lui donnait beaucoup trop de poids dans les tarifs des chemins de fer, mais pour couronner le tout, Rockefeller avait aussi commencé à dominer le secteur des pipelines, l'autre moyen de transport du pétrole. Il posa un réseau de pipelines à travers la Pennsylvanie et prit le contrôle de plusieurs chemins de fer qui acheminaient le pétrole sur le reste du trajet jusqu'à la côte Est, ce qui lui permettait d'avoir ses propres réseaux de transport. S'il continuait sur cette voie, il finirait par occuper une position imprenable. Et nul n'avait plus peur de cette perspective que Tom Scott, président de Pennsylvania Railroad qui, à l'époque, était la plus grande et la plus puissante corporation d'Amérique.

Scott avait une vie très honorable. Durant la guerre de Sécession, il avait été secrétaire adjoint à la Guerre de Lincoln et chargé de veiller au bon fonctionnement des chemins de fer dans la contribution aux efforts du Nord. En tant que directeur des Chemins de fer de Pennsylvanie, il nourrissait l'ambition d'étendre indéfiniment l'envergure de la compagnie, mais Rockefeller lui barrait la route et il était temps de livrer bataille contre Standard Oil.

Scott avait toutes les ressources nécessaires pour affronter Rockefeller et il avait un plan. Ces dernières années, anticipant les manœuvres de Rockefeller, il avait bâti son propre réseau de pipelines gigantesque qui fonctionnerait en liaison avec son chemin de fer pour acheminer le pétrole jusqu'aux raffineries. Il intensifierait la construction de nouveaux pipelines et achèterait les nouvelles raffineries, créant son propre réseau rival, assurant suffisamment d'activités à son chemin de fer pour endiguer la progression de Rockefeller, puis il s'efforcerait de l'affaiblir davantage. Mais alors que ces projets devenaient clairs, la réaction de Rockefeller le prit totalement au dépourvu : Standard Oil ferma la quasi-totalité de ses raffineries de Pennsylvanie, ne donnant aux pipelines et aux chemins de fer de Scott quasiment plus de pétrole à acheminer. S'ils parvenaient à mettre la main sur du pétrole, Rockefeller le vendait à perte à des raffineries hors de son réseau et il semblait se moquer du prix, aussi bas soit-il. Il ne facilitait pas non plus la tâche de Scott en l'empêchant de mettre la main sur le pétrole dont la compagnie avait besoin pour lubrifier la machinerie et les roues de ses trains.

Pennsylvania Railroad s'était trop développée au cours de cette campagne et perdait de l'argent à un rythme rapide, mais Rockefeller devait perdre autant. Il semblait viser un suicide mutuel. Scott était allé trop loin dans cette guerre pour pouvoir faire machine arrière et il était donc forcé de réduire les coûts en licenciant des cheminots par centaines et en baissant les salaires de ceux qui restaient. Les employés de Scott répliquèrent par une grève générale, qui devint rapidement violente et sanguinaire lorsque les cheminots détruisirent des centaines de wagons de transport de marchandises de Pennsylvania Railroad. Scott répliqua violemment, mais la grève persista et les actionnaires de Pennsylvania Railroad commencèrent à s'inquiéter. Pendant ce temps, Rockefeller ne semblait pas perturbé le

moins du monde et poursuivait sa campagne de pression comme s'il n'avait rien à perdre.

Scott n'en pouvait plus. D'une façon ou d'une autre, Rockefeller parvenait à absorber ces énormes pertes, mais pas lui. Il était littéralement à court d'argent. Il accepta non seulement de cesser sa campagne, mais il dut vendre à Rockefeller la part du lion de ses raffineries, ses cuves de stockage, ses navires à vapeur et ses pipelines. Scott ne se remettrait jamais de cette humiliante et assez soudaine défaite : un an plus tard, il fit une attaque et mourut quelques années après, à l'âge de cinquante-huit ans.

Même s'il semblait que Rockefeller avait désormais la mainmise sur le secteur du pétrole, un homme d'affaires et ingénieur nommé Byron Benson eut une idée pour affaiblir cet empire en pleine expansion. Rockefeller pouvait tenir les rênes grâce à ses immenses ressources, mais il ne pouvait pas concurrencer le progrès technologique. Ce qui donnait un avantage à Rockefeller, c'était que les pipelines étaient relativement courts et mesuraient au maximum quarante-cinq kilomètres de long. Il pouvait dominer en créant des réseaux de pipelines à travers toute la Pennsylvanie et en contrôlant les chemins de fer qui opéraient entre les raffineries et les pipelines. Même si quelqu'un possédait un pipeline indépendant, à un moment donné, il dépendrait de la Standard Oil pour transporter le pétrole sur le reste du trajet.

Et si Benson parvenait à concevoir quelque chose de nouveau – un long pipeline continu qui s'étendrait des champs de pétrole de Pennsylvanie occidentale jusqu'à la côte Est ? Ainsi, il pourrait acheminer directement le pétrole jusqu'aux rares raffineries indépendantes situées sur la côte Est qui subsistaient et leur garantir

des prix bas en court-circuitant le réseau de Rockefeller. Cela mettrait un frein à l'expansion. La multiplication de ces pipelines à longue portée permettrait aux rivaux de Standard Oil de la concurrencer à des conditions plus justes.

Ce ne serait pas facile. Le pipeline exigeait de nouvelles techniques d'ingénierie pour faire couler le pétrole vers le haut afin de franchir les collines et les montagnes qui se dresseraient inévitablement sur le parcours, mais Benson y avait réfléchi. Et comme Rockefeller s'était fait tant d'ennemis qui craignaient tous le développement de son monopole, Benson parvint à lever d'importantes sommes d'argent auprès d'investisseurs, plus qu'assez pour couvrir le coût élevé de la construction d'un tel pipeline.

Benson nomma son entreprise la Tidewater Pipeline Company et, en 1878, la construction commença. Mais presque immédiatement, il dut faire face à une insidieuse campagne visant à bloquer le chantier. Benson avait besoin de wagons-citernes pour transporter les matériaux lourds jusqu'au site de construction, mais il semblait qu'au fil des ans, Rockefeller avait acheté la majorité de ces wagons et avait accaparé le marché. Partout où il se tournait pour trouver des wagons-citernes, Benson tombait sur des filiales de Standard Oil. Il dut trouver d'autres moyens de déplacer les matériaux et cela augmenta les coûts tout en gaspillant un temps précieux. Tout cela ne le rendit que plus déterminé à finir le chantier et à se montrer plus malin que Rockefeller.

Mais ce n'était que le début. Pour faire des économies, Benson devait simplifier au maximum son itinéraire jusqu'à la mer, ce qui impliquait de traverser le Maryland. Mais il apprit qu'en distribuant beaucoup de généreux pots-de-vin, Rockefeller avait convaincu le pouvoir législatif du Maryland d'accorder un affrètement par

pipelines exclusif à Standard Oil. Par conséquent, Tidewater devrait passer par les zones du nord de la Pennsylvanie, qui avaient plus de relief ou qui étaient montagneuses, ce qui faisait faire des détours à l'itinéraire et augmentait les coûts du chantier.

C'est alors que Rockefeller porta le coup le plus menaçant de tous : il se lança soudain dans une frénésie d'achats immobiliers, se portant acquéreur de vastes étendues de terres agricoles en Pennsylvanie sur le chemin emprunté par Tidewater pour rejoindre la mer. Aucun prix ne semblait trop élevé pour Standard Oil. Benson fit son possible pour contre-attaquer et acheter lui-même des terres, mais des rumeurs commencèrent à se répandre parmi les fermiers de la région sur les dangers de vendre des terrains à Tidewater – comme le pipeline était très long, il serait sujet à des fuites qui pourraient ruiner leurs récoltes. Il était évident que Standard Oil était à l'origine de ces rumeurs, qui produisirent leur effet.

Pour Benson, Rockefeller était un démon invisible et implacable qui l'attaquait de toutes parts, augmentant sans cesse les coûts et la pression. Mais Benson pouvait se montrer aussi implacable. Si Rockefeller achetait toute une vallée, Benson corrigeait le tracé du pipeline, même si cela impliquait de franchir plus de collines. L'itinéraire se transforma en un zigzag ridicule, mais le pipeline poursuivait inexorablement son avancée vers l'est et finit par atteindre la côte en mai 1879.

Cependant, lorsque le pipeline fut mis en service, nul ne pouvait dire si son système de pompage compliqué parviendrait à faire monter au pétrole des pentes abruptes. Lentement, la première coulée de pétrole brut fut acheminée à travers le pipeline, escaladant même les montagnes les plus hautes. Au bout de sept jours, les premières gouttes arrivèrent à destination. Le Tidewater Pipeline fut

considéré comme l'une des plus grandes prouesses d'ingénierie de l'époque et Benson devint un héros. Enfin, quelqu'un avait été plus malin que Standard Oil.

Cependant, au grand étonnement de Benson, Rockefeller ne se contenta pas d'augmenter la pression. Tidewater avait dépensé beaucoup d'argent et il lui restait peu de réserves, mais Rockefeller se mit à réduire considérablement les prix sur les pipelines et les chemins de fer de Standard Oil, transportant le pétrole presque gratuitement. Tidewater ne trouvait plus une goutte de pétrole à acheminer et cela mit la compagnie à genoux. En mars 1880, Benson en eut assez et conclut un accord avec Standard Oil aux conditions les plus avantageuses qu'il pût obtenir en unissant les deux compagnies. Mais ce n'était qu'une étape préliminaire. Dans les mois qui suivirent, Rockefeller acheta de plus en plus de parts de Tidewater jusqu'à contrôler entièrement l'entreprise. Comme tant d'autres avant lui qui avaient essayé d'affronter Rockefeller, Benson n'avait fait que le rendre plus fort et plus invincible. Comment pouvait-on espérer lutter contre une force indomptable ?

Durant les années 1880, la demande en kérosène pour l'éclairage des maisons et des bureaux explosa, et Rockefeller contrôlait le marché. Dans les villes et villages d'Amérique, les épiceries et les commerces commencèrent à s'intéresser à un nouveau système mis en place par Standard Oil. La compagnie avait placé des cuves de stockage aux quatre coins du pays et financé des wagons-citernes pour acheminer le kérosène jusque dans la moindre ville. Non seulement les commerciaux de Standard Oil vendaient personnellement le kérosène de la compagnie aux magasins, mais ils faisaient aussi du porte-à-

porte, vendant des chaudières et des fours directement aux propriétaires à des prix très bas.

Cela menaçait l'activité de nombreux détaillants et lorsqu'ils protestaient, les représentants de Standard Oil leur répondaient qu'ils cesseraient cette pratique si les commerçants vendaient exclusivement des produits Standard Oil. S'ils refusaient, Standard Oil ouvrait sa propre épicerie dans la région et, en pratiquant des prix bas, poussait les épiciers rebelles à la faillite. Dans certaines régions, les commerçants furieux se tournèrent vers une compagnie rivale, la Republic Oil, qui était spécialisée dans la vente aux détaillants qui détestaient Rockefeller. Rares étaient ceux qui savaient que Standard Oil avait secrètement créé Republic Oil.

À cause de toutes ces pratiques, Rockefeller s'était mis à dos un nombre croissant d'ennemis, mais aucun n'était aussi déterminé que George Rice qui avait réussi à conserver une petite raffinerie indépendante dans l'Ohio. Il demanda à des avocats d'enquêter sur les pratiques de la compagnie et publia une lettre d'information intitulée *Black Death* qui compilait des articles peu élogieux sur Rockefeller. Et pour trouver un moyen de continuer à faire des profits tout en faisant un pied de nez à Rockefeller, il décida qu'il prendrait lui-même la route pour vendre son pétrole dans plusieurs villes, contournant le nouveau système qui avait acculé le marché.

Il était difficile d'imaginer que Standard Oil puisse se soucier de lui ; la quantité de pétrole qu'il essayait de vendre était dérisoire et son succès était assez limité. Mais lorsqu'il réussit à vendre soixante-dix barils de kérosène à un détaillant de Louisville, il apprit que la compagnie de chemins de fer qui avait auparavant accepté d'acheminer son pétrole refusait désormais de transporter ses

produits. Il savait qui était derrière tout cela. Il parvint à trouver un autre moyen, plus cher, de transporter ses cargaisons de pétrole.

Lorsqu'il se rendit dans une autre ville non loin de là, il découvrit que les commerciaux de Standard Oil avaient anticipé sa venue et vendaient en dessous de son prix. Il se retrouva contraint de descendre vers le Sud, dans des villes de plus en plus petites, mais à chaque fois, les hommes de Standard Oil lui barraient la route. Bientôt, il ne put plus vendre une goutte de pétrole. Comme s'il y avait des espions partout qui suivaient sa progression. Mais plus que tout, il percevait l'omniprésence de Rockefeller en personne qui était parfaitement informé de sa petite campagne et qui était prêt à écraser le moindre de ses concurrents à tout prix. Comprenant finalement ce qui l'attendait, Rice abandonna le combat et rentra chez lui.

Au début des années 1900, alors que Rockefeller avait démissionné de la direction de Standard Oil, il commença à fasciner le public américain. C'était de loin l'homme le plus riche du monde, le premier milliardaire de la planète, mais les récits sur la façon dont il avait mené ses batailles et le monopole qu'il avait créé incitèrent les gens à se poser des questions sur le personnage. C'était un reclus notoire et rares étaient ceux qui savaient quoi que ce soit de concret sur lui. Quelques-uns de ses nombreux ennemis intentèrent des procès pour mettre fin au monopole de Standard Oil. Rockefeller fut contraint de témoigner et, à la surprise du public, il ne ressemblait en rien au diable qu'ils avaient imaginé. Comme un journaliste le raconta : « Il semble l'incarnation de la douceur et de la légèreté. Sa sérénité était imperturbable. […] À certains moments, ses manières étaient légèrement teintées de reproches, à d'autres, tendrement persuasives, mais jamais il ne trahit de la mauvaise humeur ou de la contrariété. »

L'opinion publique changea à son égard : il apparut alors comme le plus généreux philanthrope du monde et le public en vint à apprécier le pétrole bon marché qu'il fournissait. Après tout, en tant que principal actionnaire de Standard Oil, il exerçait une influence considérable et avait pourtant accepté de mettre fin au monopole de sa compagnie. Mais ils ne savaient pas qu'en coulisse, il continuait de fonctionner comme avant : en trouvant des failles dans la législation, en préservant le monopole grâce à des accords secrets et en conservant le contrôle. Il n'autoriserait personne à lui barrer la route, et certainement pas le gouvernement.

Interprétation – Le récit de l'ascension au pouvoir de John D. Rockefeller est l'un des plus remarquables de l'Histoire. Dans un temps relativement court (une vingtaine d'années), il s'éleva des bas-fonds de la société (sa famille avait traversé des périodes de pauvreté) pour devenir le fondateur et le propriétaire de la plus grande entreprise d'Amérique, qui fit de lui l'homme le plus riche du monde. Pendant ce temps, comme cela arrive souvent dans ce type de cas, son histoire fut auréolée de toutes sortes de mythes. C'était soit un démon, soit un dieu du capitalisme. Mais perdues dans toutes ces réactions émotionnelles, il y a les réponses à une simple question : comment un seul homme – bénéficiant de très peu d'aide – est-il parvenu à accumuler autant de pouvoir en si peu de temps ?

Un examen attentif du personnage nous amène à la conclusion que ce n'était pas grâce à une intelligence suprême, un talent particulier ou une vision créative. Il possédait certaines de ces qualités, mais rien de suffisamment fort pour expliquer son immense réussite. En vérité, plus qu'à d'autres facteurs, nous pouvons attribuer son succès à la volonté implacable qu'il possédait de dominer

n'importe quelle situation et n'importe quel rival qu'il rencontrait, et d'exploiter les moindres opportunités qui croisaient son chemin. Nous appellerons cela l'*énergie agressive*. Une telle énergie peut avoir des objectifs productifs (voir la dernière partie de ce chapitre), et il est indéniable que Rockefeller connut des succès qui profitèrent à la société de son temps. Mais comme cela arrive souvent avec les personnes très agressives, cette énergie l'incitait à monopoliser quasiment tout le pouvoir au sein d'un secteur complexe. Elle le poussa à balayer tous ses rivaux et ses moindres concurrents, à interpréter la législation à son avantage, à normaliser toutes les pratiques à son gré et, au final, à freiner l'innovation dans le secteur.

Nous allons séparer l'histoire de Rockefeller des réactions émotionnelles habituelles afin de l'examiner de façon neutre, comme s'il s'agissait d'une sorte de spécimen, pour nous aider à comprendre la nature des individus très agressifs et ce qui pousse les foules à se plier à leur volonté. Nous en profiterons pour apprendre quelques précieuses leçons sur la nature humaine et comment contrer ceux qui s'efforcent en permanence de monopoliser le pouvoir, souvent au détriment du reste d'entre nous.

Rockefeller grandit dans des circonstances particulières. Son père, William, était un escroc notoire. Dès le début, il instaura un schéma de fonctionnement toxique pour la famille : il abandonnait sa femme, Eliza, et leurs quatre enfants (John étant le plus âgé) durant plusieurs mois d'affilée, dans leur logement insalubre à l'ouest de New York, pour sillonner la région et pratiquer diverses escroqueries. Pendant ce temps, la famille avait à peine de quoi survivre. Eliza devait faire durer le moindre sou. Puis, le père réapparaissait avec des liasses de billets et des cadeaux pour toute la famille. Il pouvait être amusant (c'était un grand narrateur), mais aussi cruel, voire violent. Puis il

repartait et le schéma recommençait. Il était impossible de prédire quand il rentrerait et les membres de la famille étaient continuellement sur la brèche, qu'il soit là ou pas.

À l'adolescence, John dut trouver un emploi pour contribuer à amener de la stabilité aux finances familiales. Et même s'il progressait dans sa carrière, il ne parvenait pas à échapper à l'inquiétude qui l'avait hanté durant son enfance. Il avait désespérément besoin que tout dans son environnement soit ordonné et prévisible. Il se plongea dans la comptabilité – rien n'est plus prévisible que les plus et les moins d'un bilan comptable. En même temps, il nourrissait de grandes ambitions et voulait faire fortune ; son père avait instillé en lui un amour presque viscéral pour l'argent.

Ainsi, lorsqu'il sut tout ce qui pouvait être accompli avec une raffinerie de pétrole, il y vit sa chance. Mais son attirance pour l'industrie pétrolière peut paraître assez étrange de prime abord. C'était le Far West, un environnement totalement anarchique ; des fortunes pouvaient être amassées et perdues en quelques mois. Par bien des aspects, l'industrie pétrolière ressemblait à son père – passionnante, promettant la richesse rapide, mais traîtreusement imprévisible. Inconsciemment, il était attiré par elle pour toutes ces raisons – il pouvait revivre les terribles peurs de son enfance et les surmonter en établissant un contrôle rigoureux sur le marché du pétrole. Ce serait comme s'il parvenait à conquérir son propre père. Le chaos ne faisait que le propulser vers de plus hauts sommets, car il lui fallait travailler deux fois plus dur pour dompter sa sauvagerie.

Durant ces premières années d'activité, nous pouvons voir le facteur qui motiverait toutes ses actions à venir – l'irrésistible besoin de contrôle. Plus la tâche était compliquée et difficile, plus il mobilisait une énergie implacable pour atteindre son but. Et, de ce

besoin, il en découlait un deuxième, presque aussi important – justifier ses actions agressives vis-à-vis du monde entier et de lui-même. Rockefeller était un homme profondément religieux. Il ne pouvait pas vivre avec la pensée que ce qui motivait ses actes était le désir de contrôler les gens et d'accumuler la fortune nécessaire pour y parvenir. Cela aurait impliqué de se voir sous un jour beaucoup trop laid et sans âme.

Pour réprimer une telle pensée, il imagina ce que nous appellerons la *narration de l'agressif*. Il devait se convaincre que sa quête de pouvoir servait un noble objectif. À l'époque, une croyance communément répandue chez les protestants voulait que la richesse fût un signe de grâce divine. Au moyen de l'argent, le croyant pouvait rendre service à la communauté et soutenir sa paroisse. Mais Rockefeller alla plus loin encore. Il pensait qu'établir l'ordre dans le secteur du pétrole était une mission divine, comme ordonner le cosmos. Il était en croisade pour apporter des prix bas et de la prévisibilité aux foyers américains. La transformation de Standard Oil en monopole concordait parfaitement avec ses convictions religieuses profondes.

Croyant sincèrement en sa croisade, il n'avait pas mauvaise conscience en manipulant et ruinant impitoyablement ses rivaux, en soudoyant les législateurs, en se jouant des lois, en formant de fausses entreprises rivales de Standard Oil, en déclenchant une grève et en se servant de sa violence (avec Pennsylvania Railroad), qui l'aiderait sur le long terme. Sa croyance dans cette narration le rendait d'autant plus énergique et agressif, et pour ceux qui l'affrontaient, cela pouvait être d'autant plus perturbant – peut-être y avait-il du bon dans ce qu'il faisait ; peut-être n'était-il pas un démon, après tout.

Enfin, pour réaliser son rêve de contrôle, Rockefeller se transforma en fin analyste des hommes et de leur psychologie. Et la qualité la plus importante à évaluer chez les rivaux auxquels il était confronté était leur volonté relative et leur résilience. Il pouvait le ressentir dans leur langage non verbal et dans les schémas de leurs actions. D'après lui, la majorité des gens sont plutôt faibles. Ils se laissent diriger par leurs émotions, qui ne cessent de fluctuer. Ils recherchent la facilité et ont tendance à emprunter la voie qui présente le moins de résistance. Ils n'ont pas les tripes pour mener des combats qui se prolongent. Ils veulent de l'argent pour les plaisirs et le confort que cela apporte, pour leurs yachts et leurs belles demeures. Ils veulent paraître puissants pour satisfaire leur égo. Faites-leur peur, rendez-les confus ou frustrés, ou offrez-leur une issue facile et ils se rendront à cette volonté plus forte. S'ils se fâchent, c'est encore mieux. La colère se consume rapidement et Rockefeller misait toujours sur le long terme.

Voyez comment il s'y est pris avec chacun des adversaires qui croisaient son chemin. Avec Clark, il alimenta son arrogance et le fit délibérément sortir de ses gonds afin que celui-ci accepte rapidement la vente aux enchères et qu'il puisse se débarrasser de lui sans trop réfléchir aux conséquences.

Le colonel Payne était un homme vaniteux et cupide. Il a suffi de lui donner beaucoup d'argent et un titre ronflant pour qu'il soit content et cède sa raffinerie à Rockefeller. Pour venir à bout des autres propriétaires de raffinerie, il leur instilla la peur d'un avenir incertain en se servant de la SIC comme d'un épouvantail bien pratique. Il les fit se sentir isolés et faibles pour semer la panique dans leurs rangs. Certes, ses raffineries étaient plus profitables, comme le révélaient les livres de comptes, mais les autres

propriétaires ne se dirent jamais que Rockefeller était lui-même aussi vulnérable qu'eux aux fluctuations du secteur. Si seulement ils s'étaient unis pour s'opposer à sa campagne, ils auraient pu le contrer, mais ils avaient été rendus trop émotifs pour penser correctement et ils renoncèrent facilement à leurs raffineries.

Pour ce qui était de Scott, Rockefeller le vit comme une tête brûlée, enragée par la menace que faisait peser Standard Oil sur sa position dominante sur le marché. Rockefeller accueillit favorablement la bataille contre Scott et s'y prépara en accumulant de grandes quantités de liquidités afin de lui survivre. Et plus il fâchait Scott à cause de ses tactiques peu orthodoxes, plus son rival devenait imprudent, allant jusqu'à essayer de stopper la grève dans les chemins de fer, ce qui ne fit qu'affaiblir davantage sa position. Quant à Benson, Rockefeller l'analysa finement – un homme ébloui par sa propre intelligence et souhaitant attirer l'attention en étant le premier à faire mordre la poussière à Standard Oil. Dresser des obstacles sur son chemin ne l'inciterait qu'à redoubler ses efforts, tout en affaiblissant ses finances. Finalement, l'acheter fut chose aisée lorsqu'il fut fatigué de la pression permanente que lui imposait Rockefeller.

Outre ces méthodes, Rockefeller échafaudait toutes sortes de stratégies pour que ses adversaires se sentent pressés et impatients. Clark n'eut qu'un jour pour se préparer à la vente aux enchères. À moins de vendre, les propriétaires des raffineries risquaient la faillite imminente en quelques mois. Scott et Benson durent se dépêcher dans leurs combats, car ils risquaient de se retrouver à court d'argent. Cela les rendait plus émotionnels et nuisait à leurs capacités à établir des stratégies.

Ce qu'il faut retenir ici, c'est que Rockefeller représente un type d'individu que vous risquez aussi de croiser dans votre domaine et que nous appellerons l'*agressif sophistiqué*, qui est à l'opposé de l'*agressif primitif*. Les agressifs primitifs réagissent très rapidement. Si quelqu'un déclenche en eux des sentiments d'infériorité ou de faiblesse, ils explosent. Comme ils manquent de contrôle de soi, ils ont tendance à ne pas aller très loin dans la vie puisqu'ils malmènent inévitablement trop de gens. Les agressifs sophistiqués sont beaucoup plus complexes. Ils atteignent des positions élevées et peuvent y rester parce qu'ils savent dissimuler leurs manœuvres, faire bonne figure et se jouer des émotions des gens. Ils savent que la majorité de leurs semblables n'aime pas la confrontation ou les longues batailles ; ils peuvent donc les intimider ou les avoir à l'usure. Ils dépendent de notre docilité autant que de leur propre agressivité.

Les agressifs sophistiqués que vous rencontrez ne réussissent pas nécessairement de façon aussi spectaculaire que Rockefeller. Il peut s'agir de votre patron, d'un rival ou même d'un collègue sournois qui a de l'ambition. Ils sont reconnaissables à un signe simple : ils arrivent là où ils veulent aller principalement grâce à leur énergie agressive, et non grâce à leurs talents particuliers. Ils accordent plus de valeur à l'accumulation de pouvoir qu'à la qualité de leur travail. Ils font ce qui est nécessaire pour atteindre leur position et écraser la concurrence. Ils n'aiment pas partager le pouvoir.

Dans vos relations avec ce type de personnes, vous aurez tendance à vous fâcher et à avoir peur, ce qui donnera plus de poids à leur présence et jouera leur jeu. Vous êtes obnubilé par leur méchanceté, ce qui vous empêche de prêter suffisamment attention à leurs manigances. Vous finissez par vous rendre face à une apparence ou une illusion de force, qui n'est autre que leur réputation agressive,

qu'ils projettent. Pour les gérer, vous devez réussir à faire baisser la température de vos émotions. Commencez par observer l'individu, et non le mythe ou la légende. Décryptez leur motivation primaire – obtenir le contrôle sur l'environnement et leur entourage. Comme pour Rockefeller, ce besoin de contrôle cache de nombreuses couches d'anxiété et d'insécurité. Vous devez voir l'enfant effrayé qui se terre sous la surface et qui est terrifié par tout ce qui est imprévisible. Ainsi, vous pourrez les affaiblir et diminuer leur capacité à vous intimider.

Ils veulent contrôler vos pensées et vos réactions. Retirez-leur ce pouvoir en vous concentrant sur leurs actions et vos stratégies, pas sur vos sentiments. Analysez et anticipez leurs véritables objectifs. Ils veulent instiller en vous l'idée que vous n'avez pas d'autre issue que de vous rendre. Mais il y a toujours d'autres options. Même s'il s'agit de votre patron et que vous devez capituler, face à de tels individus, vous pouvez conserver votre indépendance intérieure en prévision du jour où ils commettront une erreur et seront affaiblis ; vous vous servirez alors de votre connaissance de leurs points vulnérables pour les faire tomber.

Ne vous laissez pas abuser par leur narration et leurs astucieuses tentatives de distraction. Ils se montreront souvent imbus de leur personne ou se présenteront comme des victimes de la méchanceté d'autrui. Plus haut ils affirment leurs convictions, plus vous pouvez être certain qu'ils cachent quelque chose. Notez qu'ils peuvent paraître charmants et charismatiques. Ne vous laissez pas abuser par les apparences. Observez leurs schémas comportementaux. S'ils se sont servis des gens par le passé, ils continueront à le faire aujourd'hui. Ne considérez jamais ces personnes comme des partenaires, aussi charmants et amicaux qu'ils puissent paraître. Ils

s’accaparent votre travail pour prendre le contrôle. Votre évaluation réaliste de leur force et de leurs intentions agressives est votre meilleure défense.

Lorsqu’il s’agit de prendre des mesures contre les agressifs, vous devez être aussi sophistiqué et imaginatif qu’eux. N’essayez pas de les combattre directement. Ils sont trop implacables et ils ont généralement assez de pouvoir pour vous dominer dans une confrontation directe. Vous devez vous montrer plus malin qu’eux, trouver des angles d’attaque inattendus. Menacez de révéler l’hypocrisie de leur narration ou les méfaits passés qu’ils ont tenté de dissimuler au public. Faites croire qu’une bataille contre vous sera plus coûteuse que ce qu’ils imaginent, que vous êtes prêt à frapper des coups bas, mais seulement pour vous défendre. Si vous êtes particulièrement fort, paraissez relativement faible et exposé, appâtez-les avec une attaque rapide à laquelle vous vous êtes préparé. La stratégie la plus sage est souvent de s’allier à ceux qui ont aussi souffert à cause d’eux, l’union faisant la force.

Rappelez-vous que les agressifs parviennent souvent à leurs fins parce que vous craignez qu’en les affrontant, vous ayez trop à perdre dans le présent. Mais vous feriez mieux de calculer ce que vous avez à perdre à long terme – la diminution des possibilités de pouvoir et d’expansion dans votre propre secteur, une fois qu’ils occuperont une position dominante ; votre dignité et le sentiment de votre propre valeur en ne vous opposant pas à eux. La capitulation et la docilité peuvent devenir une habitude aux conséquences désastreuses pour votre bien-être. Servez-vous des agressifs pour aiguillonner votre propre esprit combatif et construire votre confiance. Affronter nos agresseurs et nous montrer plus malins qu’eux peut être l’une des

expériences les plus satisfaisantes et gratifiantes que nous puissions connaître.

> L'homme n'est pas cet être débonnaire, au cœur assoiffé d'amour dont on nous dit qu'il se défend quand on l'attaque, mais un être, au contraire, qui doit porter au compte de ses données instinctives une bonne somme d'agressivité.
>
> Sigmund Freud

Les clés de la nature humaine

Nous aimons croire que nous sommes des membres relativement pacifiques et agréables de la société. Au fond de nous, nous sommes des animaux sociaux et nous devons nous convaincre que nous sommes loyaux et coopératifs envers les communautés auxquelles nous appartenons. Mais, en certaines occasions, il nous est à tous arrivé d'agir de façons qui vont à l'encontre de cette opinion de soi. Peut-être cela s'est-il produit à un moment où notre sécurité professionnelle était menacée ou qu'une personne bloquait notre progression de carrière. Ou bien nous pensions que nous ne recevions pas l'attention et la reconnaissance que nous méritions pour notre travail. Cela a pu également se produire à un moment d'insécurité financière. Ou encore dans le cadre d'une relation intime dans laquelle nous nous sentions particulièrement frustrés dans nos tentatives de faire changer le comportement de notre partenaire, ou parce que nous sentions qu'il allait nous abandonner.

Par frustration, colère, insécurité, peur ou impatience, nous avons soudain montré une assurance inhabituelle. Nous avons fait quelque chose d'un peu extrême pour conserver notre emploi ; nous avons

essayé de nous débarrasser d'un collègue ; nous avons eu recours à un stratagème douteux pour gagner de l'argent ; nous sommes allés trop loin en essayant d'attirer l'attention ; nous nous sommes montrés agressifs envers notre partenaire ; nous sommes devenus vindicatifs et avons attaqué quelqu'un sur les réseaux sociaux. En de tels moments, nous avons franchi la ligne et nous avons été agressifs. Souvent, lorsque nous nous comportons de la sorte, nous rationalisons notre comportement en nous disant à nous-mêmes et aux autres : nous n'avions pas le choix ; nous étions menacés ; nous avons été traités de façon injuste ; les gens étaient insensibles et nous faisaient du mal ; ce n'est pas nous qui avons commencé. Cela nous permet de préserver notre opinion de soi en tant que personne pacifique que nous imaginons être.

Même si nous le remarquons rarement, nous pouvons aussi observer un exemple plus subtil de manifestation de nos tendances agressives. Lorsque nous sommes confrontés à des personnes intimidantes qui sont plus agressives que nous, nous nous comportons souvent de façon plus soumise qu'à l'accoutumée, voire un peu servile, si elles ont du pouvoir. Mais lorsque nous sommes confrontés à des personnes qui sont clairement plus faibles et dociles que nous, cela pousse souvent inconsciemment le lion qui nous habite à se manifester. Peut-être décidons-nous de les aider, mais à cela se mêle du mépris et un sentiment de supériorité. Nous nous montrons assez agressifs tout en essayant de les aider, nous régissons leur vie et nous leur prodiguons des conseils qu'ils n'ont pas demandés. Ou bien, si nous n'avons que peu de sympathie pour eux, nous nous sentons obligés de les utiliser à nos fins en les bousculant. Tout cela est inconscient ; nous ne considérons généralement pas cela comme de l'agressivité mais, tandis que nous comparons notre force intérieure à

celles des autres, nous ne pouvons pas nous empêcher de diminuer ou d'augmenter notre niveau d'agressivité.

Nous remarquons cette fracture – entre ce que nous pensons de nous-mêmes et la façon dont nous nous comportons parfois – dans le comportement de nos amis, de nos collègues ou des personnes qui font l'actualité. Sur notre lieu de travail, inévitablement, certains individus se mettent en avant et prennent plus de pouvoir. Peut-être s'accaparent-ils le crédit de notre travail ou nous volent-ils nos idées ; ou bien ils nous évincent d'un projet ou s'allient assez vigoureusement à ceux qui sont au pouvoir. Sur les réseaux sociaux, nous pouvons voir le plaisir que prennent les gens à se sentir outragés, à attaquer et à rabaisser les autres. Nous pouvons voir l'énergie avec laquelle la presse révèle les moindres défauts de ceux qui détiennent le pouvoir et la frénésie qui s'ensuit. Nous pouvons observer la violence qui envahit les films et les jeux sous des airs de divertissement. Pendant ce temps, personne n'admet être agressif. En fait, les gens n'ont jamais *paru* aussi modestes et progressistes. Le fossé est profond.

Voilà ce que cela signifie : nous savons tous que les êtres humains ont été capables de beaucoup de violence et d'agressivité par le passé et dans le présent. Nous savons que, dans le reste du monde, il y a de sinistres criminels, des hommes d'affaires cupides et peu scrupuleux, des négociateurs belliqueux et des agresseurs sexuels. Mais nous traçons une ligne de démarcation entre ces exemples et nous. Nous avons un puissant blocage qui nous empêche d'imaginer tout type de continuum ou de spectre lorsqu'il s'agit de nos propres moments agressifs et ceux qui sont plus extrêmes chez autrui. En fait, les mots décrivant les plus fortes manifestations d'agressivité ne s'appliquent

pas à nous. C'est toujours l'autre qui est belliqueux, qui a commencé, qui est agressif.

C'est une profonde méprise de la nature humaine. L'agressivité est une tendance qui est latente chez tous les individus. C'est une tendance innée de notre espèce. Nous sommes devenus l'animal dominant sur cette planète précisément à cause de notre énergie agressive, complétée par notre intelligence et notre ingéniosité. Nous ne pouvons pas séparer cette agressivité de la façon dont nous nous attaquons aux problèmes, changeons l'environnement pour nous faciliter la vie, combattons l'injustice ou créons quoi que ce soit à plus grande échelle. La racine latine du mot *agressivité* signifie « aller vers » et quand nous nous affirmons dans ce monde et que nous essayons de créer ou de changer quelque chose, nous puisons dans cette énergie.

L'agressivité peut jouer un rôle positif. Simultanément, dans certaines circonstances, cette énergie peut nous pousser à adopter un comportement antisocial, à trop prendre ou à bousculer les gens. Ces aspects positifs et négatifs sont deux faces de la même pièce. Et même si certaines personnes sont clairement plus agressives que d'autres, nous sommes tous capables de basculer vers ce côté négatif. Il y a un continuum d'agressivité humaine et nous nous situons tous quelque part sur ce spectre.

Le fait de ne pas avoir conscience de notre vraie nature engendre bien des problèmes. Nous pouvons devenir agressifs au sens négatif sans comprendre ce qu'il se passe, puis payer les conséquences du fait d'être allés trop loin. Ou bien, étant mal à l'aise vis-à-vis de nos propres pulsions pour nous affirmer et connaissant les problèmes qu'elles peuvent engendrer, nous tentons de réprimer notre agressivité et de paraître tels des parangons d'humilité et de bonté,

au risque d'adopter un comportement encore plus passif-agressif. Cette énergie ne peut pas être niée ou réprimée ; elle émergera d'une façon ou d'une autre. Mais si nous en sommes conscients, nous pouvons commencer à la contrôler et la canaliser à des fins productives et positives. Pour ce faire, nous devons comprendre l'origine de l'agressivité humaine, comment devient-elle négative et pourquoi certaines personnes deviennent-elles plus agressives que d'autres.

Les causes de l'agressivité

Contrairement aux autres animaux, nous, les êtres humains, avons conscience de notre mortalité et du fait que nous pouvons disparaître à tout moment. Consciemment et inconsciemment, ces pensées nous hantent toute notre vie. Nous avons conscience du fait que notre position dans la vie n'est jamais acquise – nous pouvons perdre notre emploi, notre statut social et notre argent, souvent pour des raisons sur lesquelles nous n'avons pas prise. Les gens de notre entourage sont aussi imprévisibles – nous ne pouvons pas lire dans leurs pensées, ni anticiper leurs actes ou nous fier totalement à leur soutien. Nous sommes dépendants des autres qui, souvent, ne sont pas à la hauteur. Nous avons certains besoins innés d'amour, d'excitation et de stimulation, et la satisfaction de ces désirs telle que nous la voudrions est souvent hors de notre pouvoir. De plus, nous avons tous certaines insécurités engendrées par les blessures subies pendant l'enfance. Nous nous sentons particulièrement vulnérables et faibles lorsque des événements ou des gens déclenchent ces insécurités et rouvrent des blessures anciennes.

Cela signifie que nous sommes continuellement taraudés par un sentiment d'inaptitude qui peut avoir différentes causes. Si ce

sentiment est suffisamment fort ou dure trop longtemps, cela peut devenir insupportable. Nous sommes des êtres déterminés qui aiment le pouvoir. Ce désir de pouvoir n'est pas nuisible ou antisocial ; c'est une réaction naturelle à la prise de conscience de notre faiblesse et de notre vulnérabilité. Pour l'essentiel, ce qui motive notre comportement, c'est d'exercer un contrôle sur les circonstances, de ressentir la connexion entre ce que nous faisons et ce que nous obtenons – de sentir que nous pouvons influencer d'une certaine mesure les gens et les événements. Cela atténue notre sentiment d'impuissance et rend le caractère imprévisible de la vie plus tolérable.

Nous satisfaisons ce besoin en développant de solides compétences professionnelles qui nous aident à affermir notre situation et à nous donner un sentiment de contrôle sur l'avenir. Nous essayons aussi de développer des compétences sociales qui nous permettent de travailler avec d'autres personnes, de gagner leur affection et d'exercer une certaine influence sur elles. Lorsqu'il s'agit de notre besoin de stimulation, nous choisissons généralement de le satisfaire en pratiquant diverses activités – sport, divertissements, séduction – que notre culture propose ou accepte.

Toutes ces activités nous aident à avoir le contrôle que nous désirons, mais elles nécessitent que nous reconnaissions certaines limites. Pour obtenir un pouvoir dans notre travail et nos relations, nous devons être patients. Nous ne pouvons pas forcer les choses. Il faut du temps pour décrocher une promotion, pour développer de véritables pouvoirs créatifs, pour apprendre à influencer les gens et à les charmer. Cela demande aussi de se conformer à certains codes sociaux, voire légaux. Nous ne pouvons pas faire n'importe quoi pour faire progresser notre carrière ; nous ne pouvons pas forcer les autres

à faire ce qui nous plaît. Ces codes et ces lois sont des *garde-fous* que nous nous gardons bien de franchir afin d'obtenir du pouvoir tout en étant aimé et respecté.

Toutefois, à certains moments, nous avons du mal à accepter ces limites. Nous ne parvenons pas à faire progresser notre carrière ou à gagner beaucoup d'argent aussi vite que nous le voudrions. Nous ne parvenons pas à faire coopérer les gens autant que nous le voudrions, donc nous sommes frustrés. Ou bien peut-être qu'une vieille blessure de l'enfance s'est brusquement rouverte. Si nous avons l'impression que notre partenaire veut mettre fin à la relation et si nous avons peur d'être abandonnés, cette crainte étant due au détachement de nos parents, nous pourrions surréagir et essayer de contrôler la personne en usant de tout notre pouvoir de manipulation et en devenant assez agressifs. (L'amour se transforme souvent en hostilité et en agressivité parce que, lorsque nous sommes amoureux, nous nous sentons le plus dépendants, vulnérables et impuissants.)

Dans ces cas-là, notre soif d'argent, de pouvoir, d'amour ou d'attention prend le pas sur notre patience. Nous pouvons alors être tentés de dépasser ces garde-fous, de rechercher le pouvoir et le contrôle par des façons qui vont à l'encontre de codes tacites, voire de lois. Mais pour la majorité d'entre nous, lorsque nous franchissons la ligne, nous nous sentons mal à l'aise et nous pouvons avoir des remords. Nous nous dépêchons de regagner la protection du garde-fou, de retrouver nos façons habituelles de chercher à prendre le pouvoir et le contrôle. Ces actes agressifs peuvent se produire à certains moments de notre vie, mais ils ne deviennent pas un schéma de comportement.

Toutefois, ce n'est pas le cas des agressifs chroniques. Le sentiment d'impuissance ou de frustration que nous ressentons

parfois les hante plus profondément et plus souvent. Ils se sentent régulièrement instables et fragiles, et doivent y répondre par une quantité excessive de pouvoir et de contrôle. Leur besoin de pouvoir est trop irrépressible et puissant pour qu'ils acceptent les limites et dépasse leurs scrupules ou leurs responsabilités sociales.

Il est possible qu'il y ait un aspect génétique. La psychanalyste Melanie Klein, spécialisée dans l'étude des jeunes enfants, constata que certains bébés étaient vraiment plus anxieux et demandeurs que d'autres. Dès les premiers jours, ils tétaient le sein de leur mère comme s'ils l'attaquaient et voulaient l'assécher. Ils avaient besoin de plus de câlins et d'attention que les autres. Leurs pleurs et leurs colères étaient presque impossibles à arrêter. Ils ressentaient un plus fort degré d'impuissance qui frisait l'hystérie permanente.

Ces bébés étaient une minorité, mais la psychanalyste les décelait assez souvent, ce qui l'incita à émettre l'hypothèse selon laquelle les personnes chroniquement agressives pouvaient être des versions adultes des bébés gloutons. Ils sont simplement nés avec un plus grand besoin de tout contrôler autour d'eux. Ils ressassent davantage leurs sentiments de souffrance ou d'envie – « Pourquoi les autres devraient-ils avoir plus que moi ? » S'ils ont le sentiment de perdre le contrôle à un degré quelconque, ils ont alors tendance à exagérer la menace, à surréagir et à prendre plus que nécessaire.

Il est vrai aussi que la vie de famille peut également jouer un rôle décisif. D'après le psychanalyste et écrivain Erich Fromm, si les parents sont trop dominateurs, s'ils répriment les besoins de pouvoir et d'indépendance de leurs enfants, en grandissant, ces enfants deviendront dominateurs et tyranniques. S'ils ont été battus quand ils étaient petits, ils risquent souvent d'avoir recours à la violence une fois devenus adultes. Ainsi, ils transforment la passivité forcée de leur

enfance en manifestation active à l'âge adulte, ce qui leur donne le sentiment de contrôle dont ils ont cruellement manqué dans leurs jeunes années à travers un comportement agressif.

Quelle que soit la cause de ces tendances, ces types d'individus ne retournent pas derrière les garde-fous, mais ils ont continuellement recours à des comportements agressifs. Ils ont une volonté inhabituellement forte et peu de patience pour satisfaire leurs besoins par des moyens socialement acceptables. Ils trouvent les stimulations classiques trop monotones. Ils ont besoin de stimulations plus fortes et plus immédiates. S'ils sont de type primitif, ils peuvent manifester des comportements criminels ou devenir des tyrans notoires ; s'ils sont plus sophistiqués, ils apprendront à contrôler ce comportement dans une certaine mesure et à l'utiliser quand c'est nécessaire.

Cela signifie que l'agressivité humaine provient d'une insécurité sous-jacente, contrairement à une simple pulsion incitant à blesser autrui. Avant toute pulsion poussant à commettre des actes agressifs, les agressifs présentent inconsciemment des sentiments d'impuissance et d'anxiété. Ils perçoivent souvent des menaces qui n'existent pas vraiment ou les exagèrent. Ils passent à l'action pour prévenir une attaque perçue ou pour s'emparer de choses afin de dominer une situation qui pourrait échapper à leur contrôle. (Ces sentiments provoquent aussi le type positif d'agressivité. Ressentir le besoin de combattre l'injustice ou de créer quelque chose d'important est précédé par des sentiments d'anxiété et d'insécurité. Cela demeure une tentative de contrôle à des fins positives.) Lorsque nous observons un agressif chronique dans notre entourage, nous devons tenter de débusquer son insécurité sous-jacente, sa blessure profonde, les sentiments d'impuissance qui remontent de son enfance.

Nous pouvons remarquer ce phénomène intéressant : les gens dominateurs se montrent souvent extrêmement intolérants envers toute divergence d'opinions. Ils ont besoin d'être entourés de lèche-bottes qui leur rappellent constamment leur grandeur et leur supériorité. Si ces types d'individus détiennent des pouvoirs politiques, ils s'efforceront d'étouffer toute publicité négative et de contrôler ce que les gens disent à leur sujet. Nous devons voir cette hypersensibilité envers la critique comme un signe de grande faiblesse intérieure. Une personne qui est vraiment solide peut supporter les critiques et les discussions sans se sentir personnellement menacée. En général, les agressifs et les autoritaires excellent dans l'art de camoufler leur profonde faiblesse intérieure en projetant constamment une image de dureté et de conviction. Mais nous devons apprendre à regarder au-delà de leur façade afin de voir leur fragilité intérieure. Cela peut considérablement nous aider à contrôler tout sentiment de peur ou d'intimidation que les agressifs aiment susciter.

Il y a d'autres qualités de l'agressif chronique que nous devons comprendre. Tout d'abord, les agressifs sont moins tolérants envers les sentiments d'impuissance et d'anxiété que la majorité d'entre nous. Ce qui nous inciterait à nous sentir frustrés ou en insécurité déclenchera souvent en eux une réaction beaucoup plus forte et de la rage. C'est sans doute pourquoi l'agressivité chronique est beaucoup plus répandue chez l'homme que chez la femme. Les hommes ont plus de mal à gérer des sentiments de dépendance et d'impuissance, comme les psychologues l'ont constaté chez les jeunes garçons. Les hommes manquent généralement plus de confiance en eux, dans leur statut professionnel et ailleurs. Ils ont un plus grand besoin de s'affirmer en permanence et d'évaluer leur effet sur autrui. Leur estime de soi est liée à des sentiments de pouvoir, de contrôle et de

respect de leurs opinions. Par conséquent, il en faut généralement moins pour déclencher une réaction agressive chez l'homme que chez la femme. Dans tous les cas, nous devons toujours avoir conscience que l'agressif chronique est plus susceptible que nous autres, et si nous savons que nous avons affaire à ce type d'individu, nous devons faire particulièrement attention à ne pas déclencher par inadvertance sa colère en ébranlant son estime de soi ou en le critiquant.

Un autre aspect répandu du comportement agressif est qu'il peut facilement devenir une addiction. En manifestant leurs besoins de façon évidente et immédiate, en tirant le meilleur des gens par leurs manœuvres, les personnes agressives reçoivent une poussée d'adrénaline qui peut devenir addictive. Elles se sentent stimulées et excitées, et les façons plus acceptables socialement de soulager leur ennui peuvent paraître insipides en comparaison. (L'excitation provoquée par le fait de gagner de l'argent facilement, que ce soit en tant qu'agent de change à Wall Street vendant des placements douteux ou en tant que bandit de grands chemins, a certainement une saveur extrêmement addictive.) À première vue, cela pourrait paraître autodestructeur, puisque chaque éclat agressif crée plus d'ennemis et de conséquences imprévues. Mais les agressifs aiment souvent envenimer les choses par un comportement plus intimidant encore, de sorte que rares sont ceux qui les défieront.

Cela conduit souvent au phénomène du piège de l'agressif : plus il a de pouvoir, plus son empire est grand, plus il crée de points de vulnérabilité, plus il a de rivaux et d'ennemis dont il doit s'inquiéter. Cela déclenche en lui le besoin d'être de plus en plus agressif et d'obtenir de plus en plus de pouvoir. (Rockefeller s'est certainement trouvé victime de cette dynamique.) Il a aussi le sentiment que cesser de se comporter ainsi le ferait paraître faible. Quoi que puisse nous

dire une personne agressive ou quoi qu'elle fasse pour cacher ses intentions, nous devons comprendre que ses schémas de comportement passés continueront inévitablement dans le présent, parce qu'elle est à la fois accro et prise au piège. Nous ne devons pas nous montrer naïfs dans nos relations avec elle, car elle se montrera implacable. Si elle prend du recul, ce n'est que provisoire. Elle est rarement capable de changer ce schéma essentiel de son comportement.

Nous devons aussi avoir conscience que les agressifs voient les gens autour d'eux comme des objets qu'ils peuvent manipuler. Peut-être éprouvent-ils de l'empathie naturelle, mais parce que leur besoin de pouvoir et de contrôle est si fort, ils ne sont pas assez patients pour se fier uniquement à leur charme et à leurs aptitudes sociales. Pour obtenir ce qu'ils veulent, ils doivent se servir des gens et cela devient une habitude qui dégrade toute l'empathie qu'ils ont eue autrefois. Ils ont besoin d'adhérents et de disciples, donc ils s'entraînent à écouter, à féliciter occasionnellement les autres et à faire des faveurs aux gens. Toutefois, le charme qu'ils peuvent manifester de temps à autre n'est qu'une façade et ne dégage que peu de chaleur humaine. Quand ils nous écoutent, ils évaluent notre force de volonté et réfléchissent à la façon dont nous pourrions servir leurs objectifs. S'ils nous félicitent ou nous font une faveur, c'est un moyen de nous piéger davantage et de nous compromettre. Nous pouvons le voir aux signes non verbaux, au regard qui nous jauge, au peu d'intérêt qu'ils manifestent envers nos histoires. Nous devons nous efforcer de nous montrer insensibles à toute tentative de charme de leur part, connaissant l'objectif que cela sert.

Il est intéressant de noter que, malgré toutes les qualités socialement négatives que les individus agressifs révèlent

inévitablement, ils sont souvent capables d'attirer assez de disciples pour les aider dans leur quête de pouvoir. Les personnes qui sont attirées par les personnalités agressives ont souvent leurs propres problèmes profondément ancrés, leurs propres pulsions agressives frustrées. Elles trouvent la confiance et parfois le sans-gêne des agressifs assez excitants et stimulants. Elles tombent amoureuses de leur narration. Elles finissent par être contaminées par l'agressivité du leader et la reproduisent sur les autres, notamment sur ceux qui leur sont inférieurs. Mais un tel environnement est fatigant et l'estime de soi de ceux qui servent un leader agressif en prend régulièrement un coup. Le *turnover* est élevé et le moral est bas. Comme l'écrivit le dramaturge grec Sophocle : « Quiconque met le pied à la cour d'un tyran devient esclave, eût-il été libre en entrant. »

Votre tâche en tant qu'étudiant de la nature humaine est triple : premièrement, vous devez cesser de nier la réalité de vos propres tendances agressives. Comme nous tous, vous vous situez quelque part sur le spectre de l'agressivité. Certes, il y a des gens qui sont plus bas sur ce spectre. Peut-être manquent-ils de confiance en leur capacité à obtenir ce qu'ils veulent ; ou bien ils ont simplement moins d'énergie. Mais beaucoup d'entre nous se situent dans la partie centrale et supérieure du spectre, et ont une volonté relativement forte. Cette énergie affirmée doit être dépensée d'une façon ou d'une autre et peut emprunter trois directions.

Tout d'abord, nous pouvons canaliser cette énergie en travaillant, en réalisant patiemment des choses (*agressivité contrôlée*). Ensuite, nous pouvons la canaliser sous la forme d'un comportement *agressif* ou *passif-agressif*. Enfin, nous pouvons la tourner vers nous, sous la forme de haine de soi, en dirigeant notre colère et notre agressivité

vers nos propres manquements et en activant notre *saboteur interne* (nous y reviendrons). Vous devez analyser votre façon de gérer votre énergie affirmée. L'une des façons de vous juger est de voir comment vous gérez les moments de frustration et d'incertitude, les situations que vous contrôlez moins. Avez-vous tendance à vous déchaîner, à vous mettre en colère et à être tendu, à faire des choses que vous regrettez plus tard ? Ou bien est-ce que vous intériorisez la colère et en devenez déprimé ? Examinez ces moments inévitables durant lesquels vous avez dépassé les bornes et analysez-les. Vous n'êtes pas aussi paisible et doux que vous l'imaginez. Notez ce qui vous a poussé à avoir ce comportement et comment, à ces moments, vous avez trouvé des façons de rationaliser votre comportement. Maintenant, avec la distance, vous pouvez peut-être démêler le vrai du faux dans ces explications.

Votre but n'est pas de réprimer cette énergie affirmée, mais d'en prendre conscience lorsqu'elle vous fait avancer et de la canaliser de façon productive. Vous devez admettre que vous éprouvez un profond désir de marquer les autres, d'avoir du pouvoir, et pour le réaliser, vous devez développer des compétences sociales et techniques supérieures, devenir plus patient et résilient. Vous devez discipliner et dompter votre énergie affirmée naturelle. C'est ce que nous appellerons l'*agressivité contrôlée* qui conduit à accomplir de grandes choses. (Pour plus d'informations, voir la dernière partie de ce chapitre.)

Votre deuxième tâche est de devenir un expert dans l'observation de l'agressivité chez les individus dans votre entourage. Quand vous regardez votre environnement de travail, par exemple, imaginez que vous puissiez visualiser la guerre permanente entre les différents niveaux de volonté des gens et toutes les zones d'intersection de ces

conflits. Ceux qui sont plus affirmés semblent se hisser jusqu'aux sommets, mais ils manifestent inévitablement des signes de soumission envers ceux qui sont plus hauts qu'eux. Ce n'est pas très différent des hiérarchies que l'on peut observer chez le chimpanzé. Si vous arrêtez de vous focaliser sur les mots des gens et les façades qu'ils présentent pour vous concentrer sur leurs actes et leurs signes non verbaux, vous pouvez presque sentir le niveau d'agressivité qui émane d'eux.

Montrez-vous tolérant lorsque vous observez ce phénomène : il nous est à tous arrivé de franchir la ligne un jour ou l'autre et de nous montrer plus agressifs que d'habitude, souvent à cause des circonstances. Les personnes puissantes et qui ont réussi n'ont pas pu atteindre de tels sommets sans un haut niveau d'agressivité et une certaine forme de manipulation. À ceux qui ont accompli de grandes choses, nous pouvons pardonner leurs accès occasionnels de comportements durs et affirmés. Toutefois, vous devez parvenir à déterminer si vous avez affaire à des agressifs chroniques, à des individus qui ne peuvent pas supporter d'être critiqués ou remis en cause à n'importe quel niveau, dont le désir de contrôle est excessif et qui vous mangeront tout cru dans leur quête impitoyable d'en avoir toujours plus.

Recherchez les indices révélateurs. Tout d'abord, si ces sujets se sont fait un nombre anormalement élevé d'ennemis au fil des ans, il doit y avoir une bonne raison à cela, qui n'est pas celle qu'ils évoquent. Faites très attention à la façon dont ils justifient leurs actes. Les agressifs auront tendance à se présenter comme des militants, comme des génies qui ne peuvent pas s'empêcher de se comporter comme ils le font. Ils font de l'art, disent-ils, ou ils aident le commun des mortels. Les gens qui leur barrent la route sont des infidèles et

des démons. Ils affirmeront, comme le fit Rockefeller, que personne n'a été critiqué et observé autant qu'eux ; ce sont eux, les victimes, et non pas les bourreaux. Plus leur narration est forte et exagérée, plus vous pouvez être certain que vous avez affaire à des agressifs chroniques. Concentrez-vous sur leurs actes et leurs anciens schémas comportementaux plutôt que sur leurs paroles.

Soyez aussi à l'affût des indices plus subtils. Les agressifs chroniques ont souvent des personnalités obsessionnelles. Avoir des habitudes méticuleuses et créer un environnement totalement prévisible est leur façon de garder le contrôle. Être obsédé par un objet ou une personne indique un désir de l'avaler en entier. Guettez aussi les signes non verbaux. Nous avons vu que Rockefeller ne supportait pas d'être dépassé dans la rue. L'individu agressif manifestera ces obsessions physiques – toujours devant et au centre. Dans tous les cas, plus vite vous parviendrez à repérer les indices, mieux ce sera.

Une fois que vous comprenez que vous avez affaire à ce type d'individu, vous devez déployer toute l'énergie que vous avez en réserve pour vous désengager mentalement afin de reprendre le contrôle de vos réactions émotionnelles. Au début, lorsque vous êtes confronté à des personnes agressives, vous êtes d'abord fasciné, voire paralysé dans une certaine mesure, comme si vous étiez en présence d'un serpent. Puis, en réfléchissant à ce que vous avez fait, vous cédez à l'émotion – la colère, la révolte, la peur. Une fois que vous êtes dans cet état, il est facile de continuer à vous faire réagir en vous empêchant de réfléchir. Votre colère ne vous conduit pas à des choses productives, mais elle se transforme peu à peu en amertume et en frustration. Votre seule réponse est de trouver un moyen de vous détacher de cet envoûtement, petit à petit. Ne vous laissez pas

prendre à leurs manœuvres, songez à la faiblesse sous-jacente qui les propulse, remettez-les à leur place. Focalisez-vous toujours sur leurs objectifs, sur ce qu'ils recherchent vraiment, et pas sur les distractions qu'ils mettent en scène.

Si l'affrontement est inévitable, ne vous engagez jamais dans une confrontation directe et ne les défiez pas ouvertement. S'ils sont du type sophistiqué, ils mobiliseront toute leur ruse pour vous ruiner et ils peuvent être impitoyables. Vous devez toujours les combattre indirectement. Recherchez les points faibles qu'ils cachent inévitablement. Cela pourrait être leur réputation douteuse, des actes particulièrement sales commis dans le passé et qu'ils sont parvenus à garder secrets. Cherchez la petite bête dans leur narration. En révélant ce qu'ils essayent de dissimuler, vous disposez d'une arme efficace pour les dissuader de vous attaquer. Rappelez-vous que leur plus grande crainte est de perdre le contrôle. Déterminez lesquels de vos actes pourraient les effrayer en déclenchant une réaction en chaîne d'événements à même d'entraîner cette perte de contrôle. Faites en sorte que la victoire facile qu'ils escomptaient avec vous leur paraisse soudain plus coûteuse.

Les agressifs bénéficient généralement de l'avantage d'être prêts à dépasser plus souvent et plus largement les garde-fous en vous affrontant. Cela leur donne plus d'options, plus de manœuvres sales avec lesquelles ils peuvent vous surprendre. Durant les négociations, ils vont vous décontenancer en changeant à la dernière minute ce qui avait été convenu, enfreignant toutes les règles, mais sachant que vous céderez parce que vous êtes déjà allé très loin et ne voudrez pas tout faire rater. Ils répandront des rumeurs et feront de la désinformation pour vous enfumer et vous faire paraître aussi suspect

qu'eux. Vous devez tenter d'anticiper ces manipulations afin de priver les agressifs de l'effet de surprise.

Parfois, vous devez être prêt à dépasser vous-même les garde-fous, sachant que c'est une mesure temporaire et défensive. Vous pouvez pratiquer la tromperie afin de détourner leur attention en vous montrant plus faible que vous ne l'êtes, en les attirant vers une attaque qui donnera une mauvaise image d'eux et pour laquelle vous aurez préparé une savante contre-attaque. Vous pouvez même répandre des rumeurs qui auront tendance à les déstabiliser puisqu'ils n'ont pas l'habitude que les autres leur rendent la pareille. Dans tous les cas, comme les enjeux sont élevés, vous devez jauger dans quelle mesure vaincre les agressifs est plus important que préserver votre pureté.

Enfin, votre troisième tâche est de cesser de nier les réelles tendances agressives de la nature humaine et l'impact de cette agressivité sur l'avenir de notre espèce. Ce déni tend à prendre la forme de deux mythes auxquels vous êtes prêt à croire. Le premier mythe raconte que, jadis, les hommes étaient des êtres pacifiques qui vivaient en harmonie avec la nature et leurs semblables. C'est le mythe du bon sauvage, de l'innocent chasseur-cueilleur. Cela implique que la civilisation, avec le développement de la propriété privée et du capitalisme, transforma l'homme pacifique en un être agressif et égoïste. D'après le mythe, c'est la faute de notre modèle sociétal. En développant un système politique et social plus égalitaire, nous pourrions retrouver notre bonté naturelle et notre nature pacifique.

Cependant, des découvertes récentes en anthropologie et archéologie ont démontré que nos ancêtres (il y a plusieurs dizaines de milliers d'années, longtemps avant la civilisation) se livraient des

batailles aussi meurtrières et brutales que celles que l'on peut voir aujourd'hui. Ils n'étaient sûrement pas pacifiques. Il y a aussi de nombreux exemples de cultures indigènes qui détruisent la flore et la faune de leur environnement dans une quête incessante de nourriture et d'abri, causant l'extinction de nombreuses espèces et déboisant des régions entières. (Pour plus d'informations à ce sujet, je vous invite à lire *Les Guerres préhistoriques* de Lawrence H. Keeley et *Le Troisième Chimpanzé* de Jared Diamond.) Dans ces cultures, la grande faculté de coopération des êtres humains était aussi souvent déployée pour participer à de sanglantes escarmouches.

L'autre mythe qui prévaut aujourd'hui nous explique que, même si nous avons été violents et agressifs par le passé, nous évoluons actuellement pour dépasser ces comportements en devenant plus tolérants, ouverts et guidés par ce qu'il y a de mieux en nous. Mais les signes d'agressivité sont aussi présents à notre époque qu'autrefois. Pour preuve, les cycles interminables de guerres, de génocides et les manifestations d'hostilité croissante entre les États et les ethnies au sein des États qui perdurent dans le millénaire actuel. Les immenses pouvoirs de la technologie n'ont fait qu'accroître nos pouvoirs destructeurs dans le domaine de la guerre. Et notre pillage de l'environnement ne fait qu'empirer malgré notre prise de conscience du problème.

Nous pouvons aussi noter le niveau croissant des inégalités dans la répartition du pouvoir et des richesses dans le monde, approchant les disparités qui existaient il y a des siècles. Ces inégalités continuent à se reproduire dans la société humaine parce qu'inévitablement, il y a des individus qui sont simplement plus agressifs que les autres lorsqu'il s'agit d'accumuler le pouvoir et les richesses. Aucune règle ni loi ne semble y mettre un frein. Les puissants écrivent les règles à leur

avantage. Et les monopoles du XIX^e^ siècle, comme Standard Oil, qui sont le signe de l'agressivité des entreprises, viennent de se remodeler pour s'adapter aux nouvelles industries.

Autrefois, pour se divertir, les gens assistaient aux exécutions. Certes, nous n'allons pas jusque-là, mais les gens n'ont jamais pris autant de plaisir à regarder les autres se faire humilier dans les émissions de télévision ou dans les actualités, et à jouer à des jeux ou regarder des films qui se plaisent à représenter la violence et les effusions de sang. (Nous constatons aussi la tournure de plus en plus agressive que prend notre humour.)

Avec la technologie, il est devenu plus facile de s'exprimer et de satisfaire nos besoins agressifs. Sur Internet, comme nous n'avons pas à affronter physiquement les gens, nos arguments et critiques peuvent être beaucoup plus hostiles, animés et personnels. Internet a également créé une nouvelle arme puissante – la cyberguerre. Comme ils l'ont toujours fait, les criminels profitent simplement de la technologie pour devenir plus créatifs et insaisissables.

L'agressivité s'adapte aux nouveaux médias et aux innovations technologiques, trouvant des moyens de s'exprimer et de s'épancher à travers eux. Quelles que soient les inventions qui verront le jour dans le domaine de la communication, elles subiront probablement le même sort. Comme le dit Gustave Flaubert : « Parlez-moi du progrès. Quand même vous auriez arraché les canines du tigre, et qu'il ne pourrait plus manger que de la bouillie, il lui restera toujours son cœur de carnassier ! »

L'agressivité de l'être humain sur le plan individuel et en société tend à se manifester ou à monter d'un cran lorsque nous nous sentons démunis et vulnérables, lorsque notre impatience augmente vis-à-vis d'un manque de contrôle et d'effet. Et comme de plus en plus de gens

et de groupes le ressentent, nous pouvons nous attendre à ce que cela se produise plus souvent à l'avenir. Les guerres seront plus sales. Comme l'insécurité grandira, il y aura plus de confrontations entre groupes politiques, entre cultures, entre générations, entre hommes et femmes. Et les êtres humains disposeront de moyens encore plus sophistiqués de justifier leur agressivité vis-à-vis d'eux-mêmes et du monde.

Le déni n'a jamais été aussi fort – c'est toujours la faute de l'autre, de l'autre camp, de l'autre culture, qui est plus agressif et destructeur. Nous devons finalement accepter le fait que ce n'est pas l'autre, mais nous-mêmes, nous tous, quelles que soient l'époque ou la culture. Nous devons nous réapproprier ce fait de notre nature avant de pouvoir ne serait-ce que commencer à envisager de le dépasser. Ce n'est qu'en en prenant conscience que nous pouvons commencer à envisager de progresser.

Le comportement passif-agressif – ses stratégies et leurs parades

La plupart d'entre nous craignent la confrontation directe ; nous voulons paraître raisonnablement polis et sociables. Mais, souvent, il est impossible d'obtenir ce que nous voulons sans nous affirmer d'une certaine façon. Les gens peuvent se montrer obstinés et résister à notre influence, aussi sympathiques que nous puissions être. Et, parfois, nous devons libérer toute la tension interne qui s'accumule en nous chaque fois que nous devons faire l'effort de nous montrer respectueux et corrects. Par conséquent, il nous arrive à tous d'avoir un comportement par lequel nous nous affirmons indirectement en nous efforçant de contrôler ou d'influencer les autres de façon aussi subtile que possible. Peut-être prenons-nous un peu plus de temps

pour réagir à ce que les gens nous disent, pour leur signaler un léger mépris à leur égard ; ou bien nous semblons féliciter les gens tout en parsemant quelques petites piques qui les touchent là où ça fait mal et qui instillent le doute. Parfois, nous faisons un commentaire qui pourrait paraître neutre, mais le ton employé et l'expression de notre visage indiquent que nous sommes contrariés, suscitant une certaine culpabilité.

Cette forme d'agressivité est dite passive parce que nous donnons l'impression d'être nous-mêmes, de ne pas chercher *activement* à manipuler ou influencer les autres. Néanmoins, un message est envoyé qui crée l'effet désiré. Nous ne sommes jamais aussi passifs que nous en avons l'air. Au fond de nous, nous avons conscience de prendre du temps pour répondre ou de glisser une allusion dans un commentaire, mais en même temps, nous pouvons aussi nous faire croire à nous-mêmes et prétendre aux autres que nous sommes innocents. (Nous, les êtres humains, sommes capables d'avoir simultanément de telles pensées conflictuelles.) En général, nous devons considérer cette version ordinaire d'un comportement passif-agressif simplement comme un aspect un peu pénible de la vie sociale, un comportement dont nous sommes tous coupables. Nous devrions nous montrer aussi tolérants que possible envers cette agressivité passive qui prospère dans la bonne société.

Toutefois, certaines personnes ont un comportement passif-agressif chronique. Comme les agressifs plus actifs, elles disposent généralement d'un niveau d'énergie élevé et ont un grand besoin de contrôle, mais parallèlement, elles ont peur de la confrontation directe. Elles ont souvent eu des parents dominateurs et négligents ; le comportement passif-agressif est devenu leur façon d'attirer l'attention ou d'affirmer leur volonté tout en évitant d'être punies.

Cette attitude devient un schéma comportemental lorsqu'elles atteignent l'âge adulte, parce qu'elles répètent souvent les mêmes types de stratégies qui ont fonctionné dans l'enfance. (Si nous observons attentivement le passif-agressif, nous pouvons souvent percevoir l'enfant manipulateur à travers le masque de l'adulte.)

Ces types chroniques opèrent dans les relations personnelles ou professionnelles dans lesquelles leurs stratégies passives-agressives prennent peu à peu effet sur l'individu au fil du temps. Ils excellent dans l'art de l'ambiguïté – nous ne pouvons jamais être sûrs qu'ils nous attaquent ; peut-être que nous nous faisons des idées et que nous sommes paranoïaques. S'ils étaient directement agressifs, nous nous fâcherions et nous leur résisterions. Mais par leur agressivité indirecte, ils sèment la confusion et exploitent cette confusion pour prendre le pouvoir et exercer leur contrôle. S'ils sont vraiment bons et qu'ils parviennent à manipuler nos émotions, ils peuvent vraiment nous gâcher la vie.

Rappelez-vous que les personnes activement agressives peuvent parfois aussi se montrer passives-agressives, comme l'était certainement Rockefeller. Le comportement passif-agressif est simplement une arme supplémentaire qu'ils déploient dans leur tentative de contrôle. Dans tous les cas, le secret pour se défendre contre les passifs-agressifs est de les démasquer le plus tôt possible.

Nous allons passer en revue les stratégies fréquemment employées par les passifs-agressifs et des parades permettant de les contrer.

La stratégie de la supériorité subtile. Un ami, collègue ou employé est régulièrement en retard, mais il a toujours une excuse toute prête qui paraît logique et sincère. Ou bien il oublie des réunions, des rendez-vous importants et des dates limites en ayant toujours de bons prétextes sous la main. Si le comportement de ces

individus se répète souvent, votre irritation ne cesse de croître. Mais si vous essayez de les affronter, ils risquent fort de renverser la situation en vous faisant passer pour coincé et antipathique. Ce n'est pas leur faute, affirment-ils – ils ont trop de choses en tête, les gens leur mettent la pression, ce sont des artistes qui ne peuvent pas gérer tous ces détails ennuyeux. Ils sont submergés. Il leur arrive même de vous accuser de les stresser davantage.

Vous devez comprendre qu'à l'origine, il y a la nécessité de se prouver à eux-mêmes et à vous qu'ils sont supérieurs d'une certaine façon. S'ils devaient vous le dire en employant ces mots, ils se rendraient ridicules et auraient honte. Ils veulent que vous le *sentiez* de façon subtile, tout en pouvant nier leurs agissements. Vous mettre en position d'infériorité est une forme de contrôle dans laquelle ils parviennent à définir la relation. Vous devez prêter attention au schéma plus qu'aux excuses, mais aussi aux signaux non verbaux qu'ils manifestent lorsqu'ils s'excusent. Ils emploient un ton geignard, comme s'ils avaient vraiment le sentiment que c'est votre problème. Les excuses sont très grosses pour dissimuler le manque de sincérité ; finalement, ces excuses en disent plus long sur leurs problèmes que sur leur étourderie. Ils ne sont pas vraiment désolés.

Si c'est un comportement chronique, vous ne devez pas vous fâcher ou manifester de l'irritation – rien ne fait plus plaisir à un passif-agressif que de vous faire sortir de vos gonds. À la place, vous devez garder votre calme et imiter subtilement leur attitude afin d'attirer l'attention sur leur comportement et susciter de la honte, si possible. Vous pouvez leur donner rendez-vous et leur poser un lapin ou arriver très en retard en leur présentant des excuses parfaitement sincères, mais teintées d'ironie. Laissez-les réfléchir à ce que cela pourrait signifier.

Au début de sa carrière, quand le célèbre psychothérapeute Milton Erickson était professeur de médecine à l'université, il eut affaire à une étudiante très intelligente, prénommée Anne, qui arrivait toujours en retard en cours, puis qui s'excusait abondamment et très sincèrement. Elle avait d'excellentes notes et promettait toujours d'arriver à l'heure au prochain cours, en vain. Cela perturbait le travail des autres étudiants, car elle interrompait les conférences ou le travail en laboratoire. Le premier jour de l'une des conférences d'Erickson, elle fut en retard, comme à l'accoutumée, mais le psychothérapeute s'y était préparé. À son arrivée, il demanda à tout l'amphithéâtre de se lever et de s'incliner vers elle dans un semblant de révérence ; il fit de même. Même à la fin du cours, dans les couloirs, les étudiants continuèrent à faire la révérence. Le message était clair – « Nous avons compris ton petit manège » – et, se sentant embarrassée et honteuse, elle cessa d'arriver en retard.

Si c'est un supérieur hiérarchique ou une personne en position de supériorité qui vous fait attendre, cette façon d'affirmer leur supériorité n'est pas très subtile. Le mieux que vous puissiez faire, c'est de rester aussi calme que possible et de montrer votre propre supériorité en demeurant patient et détendu.

La stratégie de la sympathie. D'une façon ou d'une autre, la personne à qui vous avez affaire est toujours la victime – d'une hostilité irrationnelle, de circonstances injustes, de la société en général. Avec ces types d'individus, on remarque qu'ils semblent se complaire dans le drame de leur existence. Personne ne souffre autant qu'eux. Si vous êtes attentif, vous pourrez déceler une expression de vague ennui lorsqu'ils écoutent les problèmes des autres ; ils font preuve d'une bien maigre attention. Comme ils mettent en scène leur prétendue impuissance, vous ressentirez

naturellement de la sympathie envers eux. Ils en profiteront alors pour vous demander des faveurs et plus d'attention. C'est le contrôle qu'ils recherchent. Ils sont hypersensibles à tous les signes de doute sur votre visage et ne veulent pas entendre vos conseils ou des explications sur le fait que c'est un peu leur faute. Ils risquent d'exploser et de vous ranger dans la catégorie des bourreaux.

Ce comportement n'est pas toujours facile à déceler parce que, souvent, ils souffrent à cause d'une adversité peu commune et de maux personnels, mais ils excellent dans l'art d'attirer la souffrance. Ils choisissent des partenaires qui les décevront ; ils ont une mauvaise attitude au travail et attirent les critiques ; ils négligent les détails, donc rien ne se passe comme ils le voudraient. Ce n'est pas le sort qu'il faut accuser, mais quelque chose en eux qui appelle et se nourrit du drame. Les personnes qui sont d'authentiques victimes ne peuvent pas s'empêcher de ressentir de la honte – d'après une ancienne superstition, la malchance d'une personne est le signe que quelque chose ne tourne pas rond chez elle. Ces vraies victimes n'aiment pas raconter leur histoire. Elles le font à contrecœur. Les passifs-agressifs, au contraire, meurent d'envie de raconter ce qui leur est arrivé et se nourrissent de votre attention.

Dans ce contexte, les passifs-agressifs peuvent manifester divers symptômes et maux – crises d'angoisse, dépression, maux de tête – qui font paraître leurs souffrances bien réelles. Depuis l'enfance, nous avons tous été capables de présenter de tels symptômes pour attirer l'attention et la sympathie. Nous pouvons nous rendre malades d'inquiétude, nous pouvons nous rendre dépressifs. Ce que vous recherchez, c'est le schéma qui semble récurrent chez les passifs-agressifs lorsqu'ils ont besoin de quelque chose (comme une faveur), lorsqu'ils ont l'impression que vous vous éloignez, lorsqu'ils se sentent

particulièrement vulnérables. Dans tous les cas, ils ont tendance à monopoliser votre temps et votre espace mental, à vous contaminer avec leur énergie négative et leurs besoins, et il est très difficile de s'en extraire.

Ces types d'individus s'en prennent souvent aux personnes qui ont tendance à culpabiliser – les personnes hypersensibles. Pour faire face à la manipulation que ce comportement implique, vous devez prendre vos distances, et ce n'est pas facile. La seule façon d'y arriver, c'est d'éprouver de la colère et du ressentiment à cause du temps et de l'énergie que vous gaspillez en essayant de les aider et le peu que vous recevez en retour. La relation bascule inévitablement en leur faveur pour ce qui est de l'attention. C'est leur pouvoir. En créant une certaine distance intérieure, vous parviendrez à mieux les démasquer et, éventuellement, à mettre fin à la relation toxique. Ne culpabilisez pas. Vous serez surpris de constater qu'ils retrouveront bien vite une autre cible.

La stratégie de la dépendance. Vous devenez soudain ami avec quelqu'un qui est inhabituellement attentif et concerné par votre bien-être. Il veut vous aider dans votre travail ou pour réaliser toute autre tâche. Il est disposé à vous écouter lui raconter vos problèmes. Comme c'est agréable et rare de disposer d'une telle attention ! Vous constatez que vous devenez de plus en plus dépendant de ce qu'il vous donne. Pourtant, de temps en temps, vous détectez une certaine froideur de sa part et vous vous creusez la tête pour essayer de comprendre ce que vous avez bien pu dire ou faire pour mériter ça. En fait, vous ne savez pas vraiment s'il est fâché contre vous, mais vous essayez tout de même de lui faire plaisir et, peu à peu, sans que vous vous en rendiez compte, la dynamique est inversée et les

manifestations de sympathie et de préoccupation passent de lui à vous.

Parfois, une dynamique similaire se joue entre les parents et leurs enfants. Une mère, par exemple, peut inonder sa fille d'affection et d'amour, la gardant attachée à elle. Si la fille essaie de prendre de l'indépendance à un moment donné, la mère réagit comme si c'était un acte agressif et un signe de désamour de la part de sa fille. Pour éviter de se sentir coupable, cette dernière cesse de s'affirmer et déploie davantage d'efforts pour mériter plus d'affection dont elle est devenue dépendante. La relation s'est inversée. Par la suite, la mère exerce un contrôle sur d'autres aspects de la vie de sa fille, comme sa situation financière, professionnelle et amoureuse. Cela peut aussi se produire au sein d'un couple.

Une variante de cette stratégie apparaît chez ceux qui aiment faire des promesses (aide, argent, travail) sans jamais vraiment les tenir. D'une façon ou d'une autre, ils oublient ou ne les tiennent qu'en partie, en vous donnant toujours une bonne excuse. Si vous vous plaignez, ils vous accuseront d'être cupide ou insensible. Vous devez leur courir après pour vous faire pardonner votre impolitesse ou pour les implorer de vous donner une partie de ce qu'ils avaient promis.

Dans tous les cas, cette stratégie a pour but de détenir du pouvoir sur autrui. La personne qui a le sentiment d'être dépendante est ramenée dans la position de l'enfant en manque d'affection et vulnérable, qui veut toujours plus. Il est difficile d'imaginer qu'une personne qui est ou était si attentive pourrait s'en servir comme stratagème ; c'est pourquoi il est deux fois plus difficile de la démasquer. Vous devez vous méfier de ceux qui sont trop pleins de sollicitude, trop tôt dans une relation. Ce n'est pas naturel, puisqu'au début de toute relation, nous sommes normalement un peu méfiants.

Ils peuvent essayer de vous rendre dépendant d'une certaine façon ; vous devez donc garder vos distances avant de pouvoir vraiment jauger leurs motivations. S'ils commencent à se montrer froids et si vous ne comprenez pas trop ce que vous avez fait, vous pouvez être certain, ou presque, qu'ils utilisent cette stratégie. S'ils se mettent en colère ou sont consternés lorsque vous essayez d'instaurer une certaine distance ou indépendance, vous pouvez clairement voir le jeu de pouvoir qui émerge. Vous extraire d'une telle relation doit être une priorité.

De manière générale, méfiez-vous des promesses et n'en dépendez jamais complètement. Chez ceux qui ne les honorent jamais, c'est généralement un schéma comportemental et il vaut mieux éviter d'avoir affaire à eux coûte que coûte.

La stratégie d'instillation du doute. Au fil de la conversation, une personne que vous connaissez, un ami peut-être, laisse échapper un commentaire qui vous incite à vous demander si, d'une façon ou d'une autre, elle ne serait pas en train de se montrer insultante envers vous. Peut-être fait-elle l'éloge de votre travail et, avec un sourire en coin, dit qu'elle imagine que cela vous vaudra beaucoup d'attention ou d'argent, en impliquant que c'était votre motivation initiale. Ou elle semble vous accabler sous couleur d'éloge : « Tu ne t'en es pas trop mal sorti pour quelqu'un comme toi. »

Robespierre, qui joua un rôle de meneur durant la Terreur lors de la Révolution française, maîtrisait parfaitement cette stratégie. Il en vint à voir Danton, qui était son ami et qui jouait aussi un rôle de premier plan dans la Révolution, comme un ennemi de la cause, mais il ne voulait pas l'accuser ouvertement. Il voulait l'insinuer aux autres et faire peur à Danton. Lors d'une assemblée, Robespierre bondit pour défendre son ami qui avait été accusé de profiter de son pouvoir

au gouvernement pour s'enrichir. En défendant Danton, Robespierre répéta *soigneusement* toutes les accusations qui avaient été portées contre lui, puis il conclut en disant : « Je me trompe peut-être sur Danton ; mais vu dans sa famille, il ne mérite que des éloges. »

Les gens peuvent également tenir des propos assez durs à votre sujet, et si cela semble vous toucher, ils disent que c'est une blague : « On ne peut pas rigoler un peu ? » Ils donnent à vos paroles un éclairage légèrement négatif, et si vous le leur reprochez, ils répondent innocemment : « Mais je ne fais que répéter ce que tu as dit. » Ils se servent aussi de ces insinuations dans votre dos pour semer le doute dans l'esprit des autres à votre sujet. Ce seront également les premiers à vous annoncer de mauvaises nouvelles ou à vous rapporter les critiques des autres à votre sujet, en les exprimant toujours avec sympathie, mais en se réjouissant secrètement de vos souffrances.

Le but de cette stratégie est de vous mettre mal à l'aise et de vous faire réfléchir aux insinuations pendant des jours. Ils veulent nuire à votre estime de soi. Souvent, ils sont motivés par l'envie. La meilleure parade est de montrer que leurs insinuations n'ont aucun effet sur vous. Gardez votre calme. Vous « acceptez » leur faux éloge et vous leur rendez la pareille. Ils veulent vous contrarier, mais vous ne leur ferez pas ce plaisir. En laissant entendre que vous avez démasqué leur petit jeu, vous insinuerez peut-être le doute en eux et c'est une leçon qui en vaut la peine.

La stratégie du rejet de la faute. Il peut vous arriver d'être fâché et attristé par les agissements de certaines personnes. Peut-être vous êtes-vous senti manipulé par elles. Ou bien elles se sont montrées insensibles ou vous ont ignoré lorsque vous leur demandiez de cesser un comportement désagréable. Avant même que vous n'exprimiez

votre contrariété, elles semblent avoir perçu votre humeur et donnent l'impression de bouder. Lorsque vous l'évoquez, elles se murent dans le silence en arborant une expression blessée ou déçue. Ce n'est pas le silence de quelqu'un qui a du remords. Elles peuvent vous répondre : « Bien. Comme tu veux. Si c'est ce que tu ressens. » Toute excuse de leur part est exprimée d'une façon (par le ton de la voix ou les expressions du visage) qui laisse subtilement entendre qu'elles ne pensent pas avoir fait quelque chose de mal.

Si elles sont vraiment très fortes, dans leur réponse, elles peuvent évoquer quelque chose que vous aurez dit ou fait par le passé, que vous avez oublié, mais qui leur reste toujours en travers de la gorge, comme si vous n'étiez pas si innocent. Cela ne ressemble pas à quelque chose que vous auriez pu dire ou faire, mais vous n'en êtes pas sûr. Peut-être diront-elles quelque chose pour leur défense qui vous met en colère ; maintenant, elles peuvent vous accuser d'être hostile, agressif et injuste.

Quel que soit leur type de réponse, ces individus vous laissent le sentiment que vous avez dû vous tromper tout du long. Peut-être avez-vous surréagi ou vous êtes-vous montré paranoïaque. Peut-être vous demandez-vous si vous n'êtes pas un peu fou – vous savez que vous êtes contrarié, mais peut-être que vous ne pouvez pas vous fier à votre ressenti. C'est vous, maintenant, qui vous sentez coupable, comme si vous étiez responsable de la tension ambiante. Vous vous dites que vous feriez mieux de revenir sur vos impressions et de ne pas réitérer cette expérience désagréable. En complément de cette stratégie, les passifs-agressifs sont souvent très gentils et polis envers autrui, et ils ne s'en prennent qu'à vous puisque c'est vous qu'ils veulent contrôler. Si vous essayez de confier à autrui votre confusion

et votre colère, vous ne recevez aucune sympathie et le rejet de la faute produit un double effet.

Cette stratégie est une façon d'étouffer toutes sortes de comportements désagréables, de détourner toute forme de critique et de reproche. Ainsi, le passif-agressif parvient à contrôler vos émotions, à les manipuler à sa convenance et à faire ce qu'il veut en toute impunité. Ces individus exploitent le fait que beaucoup d'entre nous, depuis la petite enfance, ont tendance à se sentir coupables au moindre emportement. Cette stratégie est utilisée de la façon la plus évidente dans les relations personnelles, mais vous la trouverez sous une forme plus diffuse dans la vie professionnelle. Les passifs-agressifs utiliseront leur hypersensibilité envers toute critique et le drame qui s'ensuit pour dissuader les autres d'essayer de les affronter.

Pour contrer cette stratégie, vous devez être capable de déceler lorsque l'autre rejette la faute sur vous et de ne pas en être affecté. Votre objectif est de ne pas contrarier ce genre de personnes, alors ne vous laissez pas prendre au piège de l'échange de récriminations. Elles sont meilleures à ce jeu que vous et se complaisent dans leur pouvoir de vous irriter. Gardez votre calme et montrez-vous juste en acceptant d'endosser une partie de la faute pour le problème, si cela paraît raisonnable. Sachez qu'il est très difficile de pousser ces personnes à réfléchir à leur comportement et à le changer ; elles sont trop hypersensibles pour cela.

Ce que vous souhaitez, c'est être capable d'avoir la distance suffisante pour voir dans leur jeu afin que celui-ci ne vous atteigne pas. Pour y parvenir, vous devez apprendre à vous fier à vos sentiments. Dès l'instant où ces personnes vous irritent, notez ce qu'elles font et gardez bien en mémoire leur comportement. Peut-être qu'ainsi, vous prendrez conscience du fait que vous surréagissez.

Dans le cas contraire, vous pouvez relire ces notes pour vous convaincre que vous n'êtes pas fou et pour mettre un terme au mécanisme de rejet de la faute. Si vous ne laissez pas ce rejet avoir lieu, cela pourrait les décourager d'utiliser cette stratégie. Sinon, il est préférable d'être moins impliqué auprès d'un tel agresseur passif.

La stratégie du tyran passif. La personne pour laquelle vous travaillez semble bouillonner d'énergie, d'idées et de charisme. Elle est un peu désorganisée, mais c'est normal – elle a tant de choses à faire, tant de responsabilités et tant de projets qu'elle a du mal à faire face. Elle a besoin de votre aide et vous vous pliez en quatre pour vous montrer utile. Vous écoutez attentivement ses instructions et vous vous efforcez de les exécuter. Elle vous félicite et vous continuez, mais parfois elle râle parce que vous n'avez pas été à la hauteur et cela vous hante davantage que les félicitations.

Vous ne pouvez jamais vous sentir à l'aise et considérer votre position comme acquise. Vous devez faire plus d'efforts pour éviter ces méchantes sautes d'humeur. Ce sont de tels perfectionnistes, aux attentes si élevées, que vous n'êtes jamais à la hauteur. Vous vous creusez la tête pour anticiper leurs besoins et vous vivez dans la crainte de leur déplaire. S'ils se contentaient de vous donner activement des ordres, vous feriez simplement ce qu'ils demandent. Mais en se montrant assez passifs et lunatiques, ils vous forcent à faire deux fois plus d'efforts pour les satisfaire.

Cette stratégie est généralement employée par ceux qui ont du pouvoir sur leurs subalternes, mais elle peut être appliquée au sein du couple, l'un des partenaires tyrannisant l'autre en se révélant simplement impossible à satisfaire. La stratégie se fonde sur la logique suivante : si les gens savent ce que vous voulez et comment vous satisfaire, ils détiennent du pouvoir sur vous. S'ils suivent vos

instructions et sont à vos ordres, vous ne pouvez pas les critiquer. S'ils sont compétents, vous pouvez même dépendre de leur travail et ils pourront vous arracher des concessions en vous menaçant de partir. Mais s'ils ne savent pas ce qui fonctionne, s'ils ne parviennent pas à distinguer exactement quels types de comportement attirent les félicitations et lesquels méritent des réprimandes, ils n'ont aucun pouvoir, aucune indépendance et ils peuvent être contraints à faire n'importe quoi. Comme pour un chien, un tapotement sur l'épaule accroîtra leur soumission. C'est ainsi que Michael Eisner exerça un contrôle dictatorial sur son entourage, y compris Jeffrey Katzenberg (voir le chapitre 11).

Si les gens quittent ces tyrans, cela ne leur pose aucun problème. Cela démontre que ces individus conservent une certaine indépendance, et ils trouveront un remplaçant qui sera plus soumis, au moins pour un temps. Ils peuvent aussi accroître leur comportement toxique pour mettre certaines personnes à l'épreuve et les pousser à partir ou à se soumettre. Ces tyrans peuvent se comporter comme des enfants en quête d'attention. Ce sont des artistes caractériels ou des génies qui sont naturellement dans la lune ou brillants. Leur appel à l'aide et leur besoin urgent que vous en fassiez toujours plus semblent exprimer leur vulnérabilité. Ils utilisent cette faiblesse feinte pour justifier la nature répugnante de leur tyrannie.

Il est très difficile de définir une stratégie contre ces types d'individus parce que, le plus souvent, ils sont vos supérieurs et détiennent un réel pouvoir sur vous. Ils ont tendance à être hypersensibles et colériques, ce qui rend toute forme de résistance ou détachement difficile à conserver. La rébellion ne fait qu'empirer la situation. Vous devez d'abord comprendre que cette stratégie qui est

la leur est plus consciente qu'il n'y paraît. Ils ne sont pas faibles et démunis, mais ce sont d'habiles tyrans. Au lieu de vous appesantir sur une parole ou un acte positif qu'ils auraient pu avoir, pensez uniquement à leurs manipulations et à leur dureté. Votre capacité à vous détacher d'eux émotionnellement neutralisera la présence obsessionnelle qu'ils essaient d'instiller. Mais, au final, rien ne fonctionnera vraiment, parce que si, avec leur hypersensibilité, ils détectent votre prise de distance, leur comportement s'en renforcera davantage. La seule véritable parade est d'abandonner et de panser vos blessures. Aucun emploi ne vaut une telle maltraitance, car vous pourriez mettre des années à réparer les dégâts causés à votre estime de soi.

L'agressivité maîtrisée

Nous sommes nés avec une puissante énergie qui est distinctement humaine. Nous pouvons l'appeler volonté, affirmation de soi, voire agressivité, mais elle est teintée d'intelligence et d'ingéniosité. Elle nous a été révélée dans son état le plus pur durant notre enfance. Cette énergie nous a rendus téméraires et aventureux, non seulement physiquement, mais aussi mentalement, désireux d'explorer des idées et de nous imprégner de connaissances. Cela nous a poussés à rechercher activement à nous faire des amis aux côtés desquels nous pourrions poursuivre nos explorations. Elle nous a aussi incités à nous montrer implacables lorsqu'il fallait résoudre des problèmes ou obtenir ce que nous voulions. (Les enfants peuvent se montrer téméraires dans leurs demandes.) Cela nous a ouvert au monde et à de nouvelles expériences. Et si nous nous sentions frustrés et démunis pendant des périodes assez longues, cette même énergie pouvait nous rendre inhabituellement combatifs.

En vieillissant, nous rencontrons de plus en plus de frustrations, de résistance de la part des autres et d'impatience envers le pouvoir, ce qui rend certains d'entre nous chroniquement agressifs. Mais un autre phénomène est encore plus répandu : cette énergie affirmée et notre propre potentiel de comportement agressif nous rendent mal à l'aise, voire nous effraient. Notre confiance en nous et notre côté aventureux peuvent nous mener à l'échec, ce qui nous expose et nous rend vulnérables. Si nous exprimons cette énergie de façon excessive, les gens risquent de ne pas nous aimer. Nous pourrions déclencher des conflits. Peut-être que nos parents ont aussi instillé en nous de la honte pour nos pointes d'agressivité. Dans tous les cas, nous pouvons en venir à considérer notre côté agressif comme dangereux. Mais comme cette énergie ne peut pas se dissiper, elle se tourne vers l'intérieur et nous créons ce que le grand psychanalyste anglais Ronald Fairbairn appela le *saboteur interne*.

Le saboteur interne fonctionne comme un persécuteur depuis l'intérieur qui nous juge et nous attaque en permanence. Quand nous sommes sur le point de tenter quelque chose, il nous rappelle les risques d'échec. Il tente de tempérer toute exubérance, parce que cela pourrait nous rendre vulnérables à la critique. Il nous met mal à l'aise vis-à-vis des fortes sensations de plaisir ou des expressions de vives émotions. Cela nous pousse à tempérer nos ambitions pour mieux nous insérer dans le groupe et ne pas nous en démarquer. Il veut que nous nous repliions sur nous, où nous pouvons nous protéger, même si cela conduit à la dépression. Et cela nous pousse à inventer un faux soi à présenter aux yeux du monde, un soi humble et effacé. Au final, le saboteur interne s'efforce de réduire notre énergie et de restreindre nos actes afin de rendre notre monde plus gérable et prévisible, mais aussi assez morne. C'est le même but que celui de l'agresseur – contrôler l'incertitude –, mais par des moyens inverses.

Le saboteur interne peut aussi étouffer notre pouvoir mental. Il nous décourage à avoir des pensées audacieuses et aventureuses. Nous limitons nos idées et nous nous contentons des opinions conventionnelles du groupe parce que c'est plus sûr. Les personnes créatives manifestent une grande agressivité dans leur réflexion lorsqu'elles testent de nombreuses options et recherchent des solutions possibles. En essayant de nous débarrasser de toute forme de pulsions agressives, nous contrecarrons notre propre énergie créative.

Ce qu'il faut comprendre ici, c'est que le problème n'a jamais été notre assurance ou notre agressivité d'être humain, car cela reviendrait à rendre notre propre nature problématique. Les aspects positifs et négatifs de cette énergie ne sont que les deux faces d'une même pièce. Tenter de tempérer les aspects négatifs en cédant face à notre saboteur interne atténue aussi les aspects positifs. Le vrai problème est que nous ne savons pas comment maîtriser cette énergie de façon adulte, productive et prosociale. Cette énergie doit être acceptée comme étant parfaitement humaine et potentiellement positive. Nous devons l'apprivoiser et lui apprendre à servir nos objectifs. Au lieu d'être chroniquement agressifs, passifs-agressifs ou réprimés, nous pouvons focaliser et rationaliser cette énergie. Comme toutes les formes d'énergie, lorsqu'elle est concentrée et prolongée, elle recèle beaucoup plus de force. En suivant ce chemin, nous pouvons retrouver en partie l'esprit pur de notre enfance, nous sentir plus audacieux, plus intègres et plus authentiques.

Nous allons examiner quatre aspects potentiellement positifs de cette énergie que nous pouvons discipliner et utiliser afin d'améliorer l'héritage que l'évolution nous a transmis.

L'ambition. Affirmer que l'on est ambitieux dans le monde actuel est souvent considéré comme un défaut parce que cela révèle un peu trop d'égocentrisme. Mais songez à votre enfance et à votre jeunesse – vous nourrissiez inévitablement de grands rêves et de grandes ambitions pour vous-même. Vous alliez laisser une trace dans le monde. En imagination, vous jouiez différentes scènes de gloire future. C'était une pulsion naturelle et vous n'avez ressenti aucune honte. Puis, en vieillissant, vous avez tenté d'étouffer vos rêves. Soit vous gardiez vos ambitions secrètes et vous vous comportiez avec modestie, soit vous avez complètement cessé de rêver pour éviter de paraître égocentrique et d'être jugé.

Ce mépris envers l'ambition et les gens ambitieux dans notre culture est surtout imputable à la jalousie suscitée par la réussite des autres. Le fait de renoncer à vos ambitions de jeunesse est le signe que vous ne vous aimez pas ou que vous ne vous respectez pas ; vous ne croyez plus que vous méritez d'avoir le pouvoir et la reconnaissance dont vous rêviez autrefois. Cela ne vous rend pas plus adulte, mais accroît vos risques d'échec – en revoyant vos ambitions à la baisse, vous limitez vos possibilités et vous diminuez votre énergie. Dans tous les cas, en essayant de paraître dépourvu d'ambition, vous être aussi égocentrique que les autres ; être si humble et parfait *est* votre ambition et vous voulez le montrer aux autres.

Certains individus restent ambitieux en vieillissant, mais leurs ambitions sont trop vagues. Ils veulent réussir, être riches et attirer l'attention. À cause d'un tel manque de précision, ils ont du mal à savoir si leurs désirs ont été satisfaits. Quand est-ce que l'on peut dire que l'on a réussi, que l'on est riche ou puissant ? Ne sachant pas trop ce qu'ils veulent, ils ne peuvent pas fixer de limite à leurs désirs. Dans

tous les cas, cela peut les conduire à avoir un comportement agressif puisqu'ils en veulent toujours plus et ne savent pas quand s'arrêter.

À la place, vous devez accepter l'enfant qui est en vous, revoir vos ambitions de jeunesse, les adapter à votre réalité actuelle et les préciser le plus possible. Vous voulez écrire un livre particulier, exprimer des idées ou des émotions qui vous tiennent à cœur ; vous voulez démarrer l'activité qui vous a toujours fait envie ; vous voulez créer un mouvement culturel ou politique au sujet d'une cause précise. Cette ambition spécifique peut être pompeuse, mais vous pouvez visualiser assez clairement le point final et la façon d'y arriver. Plus vous avez une vision précise de ce que vous voulez, plus vous avez de chances d'y arriver. Vos ambitions peuvent amener des défis, mais elles ne doivent pas être trop éloignées de vos capacités, au risque de vous conduire vous-même à l'échec.

Une fois que votre objectif est atteint, aussi longtemps que cela dure, vous vous tournez alors vers une nouvelle ambition, un nouveau projet, en ressentant une énorme satisfaction d'avoir accompli le précédent. Ne vous arrêtez pas en si bon chemin et poursuivez dans votre élan. Le niveau de désir et d'énergie agressive que vous investissez dans chaque projet ambitieux est essentiel. Ne vous laissez pas gagner par le doute et la culpabilité ; vous êtes en harmonie avec votre nature et vous en serez amplement récompensé.

La persévérance. Si vous observez de jeunes enfants, vous remarquerez à quel point ils sont déterminés lorsqu'ils veulent quelque chose. Une telle persévérance nous paraît naturelle, mais c'est une qualité que nous avons tendance à perdre lorsque nous vieillissons et que notre confiance en nous s'étiole. Cela se produit souvent lorsque nous sommes confrontés à un problème ou à de la résistance : nous mobilisons notre énergie pour nous attaquer au

problème, mais nous doutons au fond de nous – sommes-nous à la hauteur de la tâche ? Ce léger fléchissement de notre confiance en nous se traduit par une baisse de l'énergie avec laquelle nous nous attaquons au problème. Cela aboutit à un résultat moins efficace qui augmente d'autant plus le volume de nos doutes, amoindrissant l'effet de notre prochaine action ou du prochain coup. À un certain point, nous admettons la défaite et nous abandonnons. Mais nous abandonnons inévitablement trop tôt. Nous capitulons intérieurement longtemps avant que nous ne capitulions extérieurement.

Pourtant, comprenez bien que rien au monde, ou presque, ne résiste à la persévérance de l'énergie humaine. Tout finira par céder si nous frappons suffisamment de coups avec suffisamment de force. Voyez combien de personnages historiques illustres ont réussi de cette façon. Il fallut plusieurs années de persévérance à Thomas Edison pour inventer l'ampoule électrique et à Marie Curie pour découvrir le radium. Ils continuèrent simplement là où d'autres avaient abandonné. C'est en menant, jour et nuit, durant dix ans, des expériences imaginaires, explorant toutes les solutions possibles, qu'Albert Einstein découvrit enfin la théorie de la relativité. Dans le monde spirituel, le grand maître zen du XVIII^{e} siècle Hakuin est enfin parvenu à l'éveil spirituel et à faire revivre une branche mourante de la pratique zen en se dédiant à cette tâche avec une persévérance inébranlable durant une vingtaine d'années. C'est ça, l'énergie agressive, pleine et entière, dirigée avec une précision extrême vers la résolution d'une problématique.

C'est parce que l'enfant, ou le scientifique, ou l'aspirant pratiquant zen désirent si ardemment quelque chose que rien ne saurait les en détourner. Ils ont conscience du pouvoir de la persévérance et cela devient donc une prophétie auto-réalisatrice – connaissant sa valeur,

ils sont capables de mobiliser l'énergie et la confiance en soi pour résoudre le problème. Ils adoptent le mot d'ordre d'Hannibal : « Nous trouverons un chemin… ou nous en créerons un. » Vous devez faire de même. Il faut désirer quelque chose suffisamment fort pour que rien ne vous empêche d'y parvenir ni ne vienne saper votre énergie. Remplissez-vous du désir préalable d'atteindre votre objectif. Entraînez-vous à ne pas abandonner aussi facilement que vous l'avez fait par le passé. Abordez le problème sous différents angles, en testant de nouvelles façons de le résoudre. Oubliez vos doutes et continuez à frapper de toutes vos forces, sachant que vous pouvez tout surmonter si vous n'abandonnez pas. Une fois que vous aurez ressenti le pouvoir de cette forme d'attaque, vous y ferez constamment appel.

L'intrépidité. Nous sommes des êtres audacieux par nature. Enfants, nous n'avions pas peur de demander plus ou d'affirmer notre volonté. Nous étions remarquablement résilients et intrépides par bien des façons. La timidité est une qualité qui est généralement acquise. C'est un sous-produit des craintes qui nous viennent lorsque nous vieillissons et du manque de confiance dans notre pouvoir d'obtenir ce que nous voulons. Nous nous soucions excessivement de la façon dont les gens nous perçoivent et nous nous inquiétons de ce qu'ils penseront si nous nous affirmons. Nous intériorisons nos doutes. Nous avons peur des conflits ou des confrontations qui engendreront des émotions et aboutiront à des conséquences que nous ne pouvons pas prédire ou contrôler. Nous prenons l'habitude de reculer. Nous ne disons pas ce que nous ressentons, même si nous le devrions, et nous ne fixons pas de limites face au comportement nuisible d'autrui. Nous avons du mal à demander une augmentation, ou une promotion, ou le respect qui nous est dû. Perdre notre audace,

qui est une forme positive d'agressivité, c'est perdre une part profonde de soi et c'est inévitablement douloureux.

Vous devez essayer de retrouver petit à petit l'intrépidité que vous possédiez autrefois. L'essentiel est de commencer par vous convaincre que vous méritez mieux dans la vie. Une fois que vous en avez conscience, vous pouvez commencer à vous entraîner à vous exprimer ou à répondre aux gens dans des situations du quotidien, s'ils se montrent peu réceptifs. Vous apprenez à vous défendre. Vous pouvez attirer l'attention des gens sur leur comportement passif-agressif, ou vaincre votre timidité en exprimant une opinion qu'ils ne partagent pas, ou en leur disant ce que vous pensez vraiment de leurs mauvaises idées. Bien souvent, vous prendrez conscience du fait que vous avez moins à craindre en le faisant que vous n'avez pu l'imaginer. Cela vous vaudrait peut-être même du respect. Expérimentez l'intrépidité, par de petites actions quotidiennes.

Une fois que vous n'avez plus peur de ces rencontres moins dramatiques, vous pouvez passer à l'étape supérieure. Vous pouvez exiger plus des gens afin qu'ils vous traitent mieux ou qu'ils rendent hommage au travail de qualité que vous accomplissez. Ne le faites pas sur un ton plaintif ou défensif. Montrez que vous n'êtes pas aussi docile que vous le paraissez ou aussi facilement manipulable que d'autres. Vous pouvez vous montrer aussi impitoyable qu'eux dans la défense de vos intérêts. Dans les négociations, entraînez-vous à ne pas vous contenter de moins, mais demandez beaucoup et voyez jusqu'où vous pouvez pousser le camp adverse.

Vous pouvez appliquer cette témérité grandissante dans votre travail. Vous n'aurez alors plus autant peur de créer quelque chose d'unique ou d'affronter les critiques et l'échec. Vous prendrez des risques raisonnables en vous mettant à l'épreuve. Tout cela doit être

consolidé lentement, comme un muscle qui s'est atrophié, afin de ne pas risquer un combat à grande échelle ou une réaction agressive avant de vous être endurci. Mais une fois que vous aurez développé ce muscle, vous saurez en toute confiance que vous pouvez affronter sans peur toutes les adversités que la vie vous réserve.

La colère. Il est naturel et sain de ressentir de la colère face à certains types de personnes – celles qui bloquent de façon injuste votre promotion, les nombreux imbéciles qui détiennent du pouvoir, mais qui sont fainéants et incompétents, les critiques moralisateurs qui soutiennent leurs clichés avec une conviction implacable et qui vous attaquent sans chercher à comprendre votre point de vue. La liste est longue. Ressentir une telle colère peut être une source de grande motivation pour passer à l'action. Cela peut vous remplir d'une précieuse énergie. Acceptez-la et servez-vous-en pour agir. Ce qui pourrait vous inciter à réprimer ou à tempérer votre colère, c'est de réaliser qu'elle est souvent classée dans la catégorie des émotions laides et toxiques, comme c'est le cas dans notre culture.

Ce qui rend la colère toxique, c'est son degré de déconnexion de la réalité. Les gens canalisent leurs frustrations naturelles sous forme de colère à l'encontre d'un vague ennemi ou d'un bouc émissaire. Ils imaginent de grandes conspirations derrière de simples réalités inéluctables, comme les impôts, la mondialisation ou les changements qui font partie de toute période historique. Ils pensent que leur absence de succès ou de pouvoir est due à des forces extérieures, et non à leur propre impatience et à leur manque d'effort. Leur colère ne les pousse pas à réfléchir ; elle ne mène donc nulle part ou devient destructrice.

Cela devrait être le contraire. Votre colère est dirigée vers des individus et des forces précises. Vous analysez l'émotion – êtes-vous

certain que votre frustration ne provient pas de votre propre insuffisance ? Comprenez-vous bien la cause de la colère et ce vers quoi elle doit être dirigée ? En plus de déterminer si elle est justifiée et vers quoi elle doit être dirigée, vous analysez également la meilleure façon de canaliser cette émotion, la meilleure stratégie pour mettre vos adversaires en échec. Votre colère est contrôlée, réaliste et dirigée vers la cause actuelle du problème, sans jamais perdre de vue ce qui inspira initialement l'émotion.

La plupart des gens procèdent à une libération cathartique de leur colère, à une manifestation extrême, puis elle se dissipe et ils retombent dans l'autosatisfaction ou l'amertume. Vous voulez apaiser votre colère, la laisser frémir plutôt que s'exprimer à gros bouillons. Votre colère contrôlée vous donnera la détermination et la patience dont vous aurez besoin pour ce qui pourrait être un combat plus long que vous ne l'aviez imaginé. Gardez l'injustice à l'arrière-plan de vos pensées, où elle vous alimentera de son énergie. La véritable satisfaction ne vient pas dans un spasme d'émotion, mais dans le fait de battre la brute et de dénoncer l'étroit d'esprit.

N'ayez pas peur de vous servir de votre colère au travail, surtout si elle est liée à une cause ou si vous vous exprimez au travers d'un moyen créatif. C'est souvent l'impression de rage contenue qui rend l'orateur si efficace ; c'était notamment l'origine du charisme de Malcolm X. Voyez les œuvres d'art les plus célèbres qui expriment de la colère contenue. Nous sommes tous si prudents et corrects que lorsque nous ressentons la colère soigneusement canalisée dans un film, un livre ou autre, cela produit l'effet d'un courant d'air frais. Cela attire toutes nos frustrations et nos ressentiments en les évacuant. Nous reconnaissons que c'est quelque chose de réel et d'authentique. Dans votre travail expressif, ne fuyez jamais la colère,

mais capturez-la et canalisez-la, pour la laisser insuffler une impression de vie et de mouvement à votre œuvre. En exprimant cette colère, vous trouverez toujours un public.

> Il faut du pouvoir pour communiquer. Se tenir debout devant un groupe indifférent ou hostile et dire ce que l'on a à dire, ou parler franchement à un ami en lui disant des vérités profondes qui blessent, cela demande de l'affirmation de soi et même, parfois, de l'agressivité.
>
> *Rollo May*

17

Saisissez l'instant historique

La loi de la myopie générationnelle

Vous appartenez à une génération qui définit votre identité plus que vous ne l'imaginez. Votre génération veut se démarquer de la précédente et donner un nouveau ton. Ce faisant, elle forge des goûts, valeurs et façons de penser qu'en tant qu'individu, vous intériorisez. En vieillissant, ces valeurs et idées générationnelles ont tendance à vous exclure d'autres points de vue, à enfermer votre esprit dans un carcan. Votre tâche est de comprendre le plus profondément possible cette puissante influence qui s'exerce sur votre identité et votre vision du monde. En ayant une connaissance approfondie de l'esprit de votre génération et de l'époque dans laquelle vous vivez, vous serez mieux capable d'exploiter le Zeitgeist. *Vous serez celui qui anticipe et fixe les tendances dont votre génération a soif. Vous libérerez votre esprit du carcan mental qui vous a été imposé par votre génération et vous vous rapprocherez davantage de l'individu que vous imaginez être, avec tout le pouvoir que cette liberté vous donnera.*

La marée montante

Le 10 mai 1774, Louis XV meurt à l'âge de soixante-quatre ans. Même si la période de deuil national fut respectée, beaucoup de Français furent soulagés. Le roi avait régné durant plus de cinquante ans. Il laissa derrière lui un pays prospère qui était la plus grande puissance européenne, mais la situation évoluait – la bourgeoisie naissante voulait accéder au pouvoir, les paysans étaient agités et le peuple en général désirait ardemment que les choses prennent une autre tournure. Et c'est donc avec beaucoup d'espoir et d'affection que le peuple français se tourna vers son nouveau dirigeant, Louis XVI, petit-fils du roi défunt qui, à l'époque, avait à peine vingt ans. Sa jeune épouse Marie-Antoinette et lui représentaient une nouvelle génération qui ne manquerait pas de redynamiser le pays et la monarchie.

Toutefois, le jeune roi ne partageait pas l'optimisme de ses sujets. En fait, il lui arrivait même parfois d'être au bord de la panique. Depuis qu'il était petit, il avait redouté de devenir roi. Comparé à son affable grand-père, Louis était assez timide ; c'était un jeune homme maladroit, qui manquait de confiance en lui et qui avait toujours peur de commettre des impairs. Il avait le sentiment que l'auguste rôle de roi de France n'était pas dans ses capacités. Maintenant qu'il était monté sur le trône, il ne pouvait plus dissimuler ses inquiétudes à la cour et au peuple français. Pourtant, en se préparant pour son couronnement qui devait avoir lieu au printemps 1775, Louis commença à changer d'avis. Il décida d'étudier la cérémonie du couronnement afin de s'y préparer et ne pas faire d'erreur ; et ce qu'il apprit lui donna la confiance dont il avait désespérément besoin.

D'après la légende, une colombe envoyée par le Saint-Esprit avait déposé de l'huile sacrée qui était conservée dans une église de la ville

de Reims et qui était utilisée pour l'onction des rois de France depuis le IXe siècle. Une fois consacré par cette onction, le roi était élevé au-dessus du rang de simple mortel et empreint d'une nature divine, devenant le serviteur de Dieu sur Terre. Le rituel représentait le mariage du nouveau roi avec l'Église et le peuple de France. Dans son corps et son esprit, le roi incarnait et représentait alors toute la population, leurs sorts étant liés. Comme il était béni de Dieu, le roi pouvait compter sur ses conseils et sa protection.

Durant les années 1770, de nombreux Français et des prêtres progressistes en étaient arrivés à considérer ce rituel comme de la superstition et un vestige du passé. Mais Louis ne partageait pas cet avis et il était rassuré par l'ancienneté du rite. Parce qu'il croyait en sa signification, il parviendrait à surmonter ses peurs et ses doutes. Il serait soutenu par le sens profond de sa mission, sa nature divine ayant été rendue réelle par l'onction.

Louis décida de reconstituer ce rituel sacré dans sa forme la plus originelle. Et il irait même encore plus loin. Au château de Versailles, il remarqua que de nombreuses peintures et statues de Louis XIV l'associaient à des dieux romains, ce qui était un moyen de renforcer symboliquement l'image de la monarchie française comme ancienne et inébranlable. Le nouveau roi décida qu'il s'entourerait d'une imagerie similaire pour la partie publique du couronnement, éblouissant ses sujets avec le spectacle et les symboles qu'il avait choisis.

Le couronnement de Louis XVI eut lieu le 11 juin 1775, et parmi la foule qui s'était amassée à l'extérieur de la cathédrale par cette chaude journée, il y avait un touriste improbable – un garçon de quinze ans qui s'appelait Georges-Jacques Danton. Il était élève dans une pension de la ville de Troyes. Sa famille avait des origines

paysannes, mais son père avait réussi à devenir avocat, ce qui avait permis à la famille de s'élever jusqu'aux rangs de la bourgeoisie. Son père mourut quand Danton avait trois ans et sa mère l'éleva dans l'espoir qu'il suive le chemin tracé par son père et ait une belle carrière.

Danton ne passait pas inaperçu. Il était étonnamment grand pour son âge, avait une énorme tête et un visage plutôt monstrueux. Ayant grandi dans la ferme familiale, il fut attaqué deux fois par des taureaux dont les cornes lui fendirent la lèvre supérieure et lui cassèrent le nez. Certains le trouvaient effrayant, mais beaucoup étaient séduits par l'exubérance de sa jeunesse au point qu'ils en oubliaient son visage. Le garçon n'avait peur de rien, toujours en quête d'aventure, et sa témérité attirait les autres, surtout ses camarades de classe.

Les prêtres libéraux qui dirigeaient son école décidèrent de récompenser l'élève qui écrirait un essai décrivant le mieux le couronnement, sa nécessité et sa signification à une époque où la France tentait de se moderniser. Danton n'était pas un intellectuel. Il préférait nager ou pratiquer une quelconque activité physique. Le seul sujet qui le passionnait était l'histoire, et plus particulièrement la Rome antique. Son personnage historique favori était le grand avocat et orateur romain Cicéron auquel il s'identifiait, car lui aussi était issu de la bourgeoisie. Il avait appris par cœur les discours de Cicéron et aimait l'art oratoire dans lequel il excellait grâce à sa voix puissante. Mais il n'avait pas une belle plume.

Il souhaitait désespérément remporter la récompense, car cela lui permettrait de s'élever instantanément dans la hiérarchie des élèves. Il s'était dit que la seule façon de compenser son manque de talent littéraire était d'assister en personne au couronnement et d'en faire

une description fidèle. Il se sentait aussi étrangement proche du jeune roi : il avait presque le même âge et ils étaient tous les deux grands et pas très beaux.

Faire l'école buissonnière pour aller à Reims, qui n'était qu'à cent vingt-cinq kilomètres de là, était exactement le type d'aventure qui l'avait toujours attiré. Après avoir annoncé à ses amis qu'il voulait voir comment on faisait un roi, il fila en douce jusqu'à Reims la veille du couronnement et arriva juste à temps. Il se glissa dans la foule qui s'était assemblée devant la cathédrale. Des gardes munis de piques les empêchaient d'avancer. Seuls les nobles étaient autorisés à l'intérieur. Danton se fraya un chemin pour s'approcher le plus près possible, ce qui lui permit d'entrevoir le roi, vêtu d'une spectaculaire tenue de cérémonie incrustée d'or et de diamants, qui montait les marches. La jolie reine le suivait, portant une magnifique robe, les cheveux empilés impossiblement haut, et suivie à son tour par sa cour. De loin, on aurait dit des personnages d'une autre époque, si différents des gens qu'il avait pu voir jusque-là.

Il attendit patiemment dehors, jusqu'à la fin de la cérémonie, que le roi ressorte coiffé de sa couronne. Pendant un bref instant, il put voir le visage de Louis XVI de près et il fut surpris de découvrir que le roi paraissait assez ordinaire, malgré sa tenue et ses bijoux. Le roi prit place dans un somptueux carrosse qui s'appelait le *Sacre* et qui semblait tout droit sorti d'un conte de fées. Construit pour le couronnement, il était censé représenter le chariot d'Apollon, étincelant comme le Soleil (l'astre étant le symbole du roi de France), et il était énorme. De tous côtés, il était orné de statuettes dorées figurant des dieux romains. Sur le panneau de la porte face à lui, Danton pouvait voir une peinture de Louis XVI en empereur romain perché sur un nuage, faisant signe au peuple français au-dessous de

lui. Étrangement, le carrosse lui-même arborait une grande couronne en bronze.

Le *Sacre* était supposé être le symbole de la monarchie, éblouissant et mythique. Certes, c'était une vision saisissante, mais il semblait étrangement déplacé – trop grand, trop brillant. Lorsque le roi y prit place, le carrosse parut l'engloutir. Était-ce magnifique ou grotesque ? Danton ne parvenait pas à décider.

Quand il retourna à l'école, plus tard ce jour-là, toutes ces images étranges lui tourbillonnaient dans la tête. Inspiré par ce dont il avait été témoin, il écrivit sa meilleure dissertation et remporta le prix.

Dans les années qui suivirent, Danton continua à faire la fierté de sa mère. En 1780, il s'installa à Paris où il passa l'examen du barreau et devint avocat. Au tribunal, avec sa voix tonitruante et ses qualités d'orateur, il attirait naturellement l'attention et grimpa rapidement les échelons. En côtoyant ses collègues du barreau et en lisant les journaux, il remarqua qu'il se produisait une chose étrange en France : un mécontentement croissant envers le roi, la reine dépensière et la haute société arrogante que les intellectuels de l'époque ridiculisaient dans leurs pièces et dans leurs livres.

Le principal problème était les finances du pays – la France paraissait perpétuellement au bord de la faillite, cette situation étant due à une structure financière obsolète. Les Français étaient assommés par toutes sortes de taxes qui remontaient à l'époque féodale, mais le clergé et la noblesse étaient largement exemptés de ces fardeaux. Les impôts qui pesaient sur les classes moyennes et basses ne rapportaient jamais assez de recettes, surtout si l'on considérait les somptueuses dépenses de la cour qui n'avaient fait qu'empirer avec les fêtes organisées par la reine Marie-Antoinette et son goût pour les belles toilettes.

Tandis que l'argent commençait à manquer et que le prix du pain ne cessait d'augmenter, des millions de personnes risquaient de mourir de faim. Des émeutes éclatèrent à travers le pays, et même à Paris. Au milieu de ce tumulte, le jeune roi se révéla trop indécis pour gérer la pression.

En 1787, tandis que la situation financière empirait, l'occasion d'une vie se présenta à Danton – une charge d'avocat aux Conseils du roi, qui lui rapportait des émoluments plus que confortables. Souhaitant épouser une jeune femme prénommée Gabrielle, dont le père était opposé au mariage parce que Danton ne gagnait pas assez bien sa vie, il accepta la charge aux Conseils, malgré ses craintes de rejoindre un navire en perdition. Deux jours plus tard, il épousait Gabrielle.

Danton faisait correctement son travail, mais il était de plus en plus absorbé par le tumulte parisien. Il rejoignit le club des Cordeliers dont les membres composaient un étrange mélange d'artistes bohèmes et d'agitateurs politiques. Comme les locaux se trouvaient près de son appartement, il y passait une grande partie de ses journées. Bientôt, il se mit à participer aux débats tapageurs sur l'avenir de la France qui se tenaient au club. Il sentait un étrange esprit de renouveau qui imprégnait l'air, une audace qui poussait soudain le peuple à exprimer des choses qu'il n'aurait jamais pu dire quelques années plus tôt à propos de la monarchie. Il trouvait cela passionnant et irrésistible. Il commença lui aussi à prononcer des discours enflammés, qui se focalisaient sur la brutalité de la haute société, et il se délectait de l'attention qu'il recevait.

En 1788, on lui proposa d'occuper un poste plus élevé aux Conseils du roi, mais il refusa. Il dit au ministre du roi qui lui présenta l'offre que la monarchie était condamnée : « Nous n'en

sommes plus aux réformes modestes, dit-il. Nous sommes plus que jamais à la veille d'une révolution ! Eh, quoi ! Ne voyez-vous pas venir l'avalanche ? »

Au printemps 1789, Louis XVI dut convoquer une assemblée nationale pour trouver une issue à la banqueroute imminente. Ce fut l'assemblée des États-Généraux. Cette institution était censée gérer une crise nationale, mais toujours en ultime recours. La précédente s'était tenue en 1614, à la mort d'Henri IV. Elle réunissait des représentants des trois ordres de la société – la noblesse, le clergé et le tiers état, qui payait les impôts. Même si la majorité des Français était représentée par des membres du tiers état, le pouvoir de l'assemblée penchait lourdement en faveur de la noblesse et du clergé. Néanmoins, le peuple français nourrissait de grands espoirs dans les États-Généraux et Louis XVI était extrêmement réticent à convoquer l'assemblée.

Un mois plus tôt, des émeutes avaient éclaté à Paris à cause du prix du pain et les soldats du roi avaient tiré sur la foule, causant des dizaines de morts. Danton avait été témoin de l'effusion de sang et perçut un revirement dans l'humeur du peuple, particulièrement des plus pauvres, mais aussi de la sienne. Il partageait leur désespoir et leur colère ; ils ne pouvaient plus être apaisés avec les boniments habituels. Il commença à s'adresser à la foule en colère aux coins de rue, faisant des émules. À un ami qui était surpris du nouveau cours que prenait son existence, il répondit que c'était comme de voir un fort courant dans une rivière, d'y sauter et de le laisser vous emporter où bon lui semble.

Tandis qu'il se préparait à l'assemblée des États-Généraux, Louis XVI avait du mal à contenir son ressentiment et sa colère. Depuis qu'il

était devenu roi, plusieurs ministres des Finances l'avaient prévenu d'une crise imminente si la France ne réformait pas son système fiscal. Il l'avait compris et avait essayé d'engager des réformes, mais la noblesse et le clergé, craignant où cela risquait de les mener, s'étaient montrés si hostiles à ces idées que le roi avait été forcé de faire marche arrière. Et maintenant que les coffres de l'État étaient presque vides, la noblesse et le tiers état le retenaient en otage, l'obligeant à réunir les États-Généraux et à implorer des fonds auprès du peuple.

Les États-Généraux ne faisaient pas partie de la marche normale du gouvernement ; c'était une anomalie, une remise en cause du droit divin du roi, une recette pour l'anarchie. Qui savait ce qui était le mieux pour la France – ses sujets avec leurs millions d'avis divergents ? La noblesse, qui défendait ses intérêts et qui avait soif de pouvoir ? Non, seul le roi pouvait sortir le pays de cette crise. Il devait reprendre en main ces enfants turbulents.

Le roi échafauda un plan : il ferait valoir la majesté de la monarchie et la nécessité absolue de ce pouvoir suprême en France. Pour y parvenir, il tiendrait les États-Généraux à Versailles, ce dont ses conseillers tentèrent vivement de le dissuader étant donné la proximité de Versailles avec Paris et tous ses agitateurs. Louis XVI répondit que la plupart des délégués du tiers état venaient de la bourgeoisie et qu'ils étaient relativement modérés. Entourés de la grandeur et de tous les symboles de la monarchie française, les membres du tiers état ne pourraient s'empêcher de penser à ce que Louis XIV, le bâtisseur de Versailles, avait créé et tout ce qu'ils devaient à la monarchie pour avoir transformé la France en grande puissance. Il tiendrait une cérémonie d'ouverture qui rivaliserait avec

son couronnement et qui rappellerait à tous les ordres l'origine divine de la royauté.

Après les avoir impressionnés par le poids du passé, il accepterait de réformer le système fiscal et le tiers état s'en montrerait certainement reconnaissant. Mais parallèlement, il exprimerait clairement qu'en aucun cas la monarchie ou les deux premiers états ne renonceraient à leurs pouvoirs ou privilèges. Ainsi, le gouvernement obtiendrait les fonds nécessaires par le biais des impôts et les traditions qu'il souhaitait préserver ne seraient pas remises en cause.

La cérémonie d'ouverture se déroula exactement telle qu'il l'avait prévue, mais à son grand désarroi, les représentants du tiers état ne semblaient pas particulièrement intéressés par les splendeurs du château et toutes ses pompes. C'est tout juste s'ils ne manquèrent pas de respect durant les cérémonies religieuses. Ils n'applaudirent pas très chaleureusement durant son discours d'inauguration. Les réformes fiscales qu'il proposa n'étaient pas suffisantes à leurs yeux. Et tandis que les semaines passaient, les membres du tiers état devinrent de plus en plus exigeants, allant même jusqu'à réclamer que les trois ordres aient des pouvoirs égaux.

Lorsque le roi refusa d'accéder à leurs demandes, ils firent l'impensable – ils déclarèrent qu'ils étaient les véritables représentants du peuple français, les égaux du roi, et décidèrent d'appeler leur organe l'Assemblée nationale. Ils proposèrent la formation d'une monarchie constitutionnelle et affirmèrent avoir le soutien du pays. S'ils n'obtenaient pas ce qu'ils voulaient, ils veilleraient à ce que le gouvernement ne parvienne pas à lever les impôts. À ce stade, le roi, rendu furieux par cette forme de chantage, ordonna au tiers état de dissoudre l'assemblée, ce qu'ils refusèrent,

désobéissant à un décret royal. Jamais un roi de France n'avait connu telle insubordination de la part des classes populaires.

Confronté à un soulèvement grandissant à travers le pays, Louis XVI ressentit le besoin urgent d'étouffer le problème dans l'œuf. Il décida d'oublier toute tentative de conciliation et de recourir à la force. Il ordonna à l'armée de rétablir l'ordre à Paris et ailleurs. Mais, le 13 juillet, des messagers de Paris rapportèrent des nouvelles préoccupantes : les Parisiens, anticipant le recours à l'armée, étaient en train de prendre eux-mêmes les armes en pillant les arsenaux militaires. Les soldats qui avaient été appelés pour étouffer la rébellion n'étaient pas fiables, beaucoup refusaient d'ouvrir le feu sur leurs compatriotes. Le lendemain, un vaste contingent de Parisiens marcha sur la Bastille, la prison royale de Paris qui était le symbole des pratiques tyranniques de la monarchie, et en prit le contrôle.

Désormais, Paris était entre les mains du peuple. Démuni, Louis XVI observa avec horreur l'Assemblée nationale, toujours réunie à Versailles, voter à la hâte la suppression des privilèges dont jouissaient la noblesse et le clergé. Au nom du peuple, ils décidèrent de s'emparer de l'Église catholique et de vendre aux enchères publiques les terres qu'elle possédait. Ils allèrent encore plus loin, proclamant que, dès à présent, tous les citoyens français étaient égaux. La monarchie serait autorisée à survivre, mais le peuple et le roi devraient partager le pouvoir.

Durant les semaines qui suivirent, tandis que les courtisans, stupéfaits et terrifiés par ces événements, fuyaient rapidement Versailles pour se réfugier dans des régions plus sûres ou à l'étranger, le roi ne prit pas toute la mesure de ce qu'il s'était produit ces derniers mois. Il arpentait les couloirs du château, seul ou presque.

Les tableaux et les symboles augustes de Louis XIV portaient un œil moqueur sur tout ce qu'il avait autorisé durant son règne.

Il fallait qu'ils reprennent le contrôle de la France et la seule façon d'y parvenir était de se reposer davantage sur l'armée en mobilisant les régiments qui lui étaient restés loyaux. À la mi-septembre, il rappela à Versailles le régiment de Flandre – comptant quelques-uns des meilleurs soldats du pays et qui était renommé pour ses sympathies royalistes. Le soir du 1er octobre, la garde personnelle du roi décida de tenir un banquet en l'honneur du régiment de Flandre. Tous les courtisans qui étaient restés au château, ainsi que le roi et la reine, assistèrent au banquet.

Les soldats se saoulèrent. Ils acclamèrent le roi et prêtèrent serment à la monarchie. Ils chantèrent des ballades ridiculisant le peuple français en des termes crus. Ils s'emparèrent de pleines poignées de cocardes et de rubans tricolores symbolisant la révolution et les foulèrent de leurs bottes. Le roi et la reine, qui avaient été si abattus, prirent tout cela avec un plaisir non déguisé – cela leur rappelait le bon vieux temps, lorsque la vision du couple royal inspirait de telles démonstrations d'affection. Mais les nouvelles de ce qui avait transpiré au banquet se répandirent jusqu'à Paris, causant un vent de colère et de panique. Les Parisiens de toutes les classes sociales soupçonnèrent le roi de préparer une sorte de contrecoup. Ils imaginèrent que la noblesse se mettait sous le commandement de Louis XVI pour se venger du peuple.

Dans les jours qui suivirent, le roi apprit que des milliers de Parisiens marchaient sur Versailles. Ils étaient armés et traînaient des canons. Il envisagea de s'échapper avec sa famille, mais il hésita. Bientôt, ce fut trop tard, car la foule arrivait. Le matin du 6 octobre, des citoyens pénétrèrent dans le château, tuant tous ceux qui

s'interposaient. Ils exigèrent que le roi et sa famille soient escortés jusqu'à Paris pour que les citoyens puissent garder un œil sur eux et s'assurer de leur loyauté au nouvel ordre.

Louis XVI n'avait pas le choix : sa famille et lui se tassèrent dans une seule calèche. Tandis qu'ils se dirigeaient vers Paris, entourés par la foule, le roi pouvait voir les têtes de sa garde personnelle parader au bout de longues piques. Cependant, il fut encore plus choqué par la vision de tant d'hommes et de femmes qui entouraient la calèche, vêtus de haillons, amaigris par la faim, appuyant leurs visages contre les vitres et les injuriant, la reine et lui. Il ne reconnaissait pas ses propres sujets. Ce n'était pas le peuple français qu'il avait connu. Ce devait être des agitateurs extérieurs, amenés par ses ennemis pour détruire la monarchie. Le monde était devenu fou.

À Paris, le roi, sa famille et les quelques courtisans qui étaient restés à leurs côtés furent logés aux Tuileries, une résidence royale qui était restée inhabitée depuis plus d'un siècle.

Durant la semaine qui suivit son arrivée à Paris, le roi reçut la visite d'un homme étrange dont le visage et les manières l'effrayèrent. C'était Danton, qui était devenu l'un des chefs de file de la Révolution. Au nom du peuple français, il était venu souhaiter la bienvenue au roi à Paris. Il expliqua qu'il avait été membre des Conseils du roi et lui assura que le peuple lui était reconnaissant de s'être soumis à sa volonté et qu'il avait toujours un rôle important à jouer en tant que monarque qui jurait allégeance à la nouvelle Constitution.

Louis XVI écoutait à peine. Il était fasciné par l'énorme tête de Danton, par l'étrange costume qu'il portait (des hauts-de-chausses en satin noir sur des collants en soie et des chaussures à boucles constituant un mélange de styles que le roi n'avait encore jamais vu),

mais aussi par ses manières, son débit rapide et son manque d'admiration et de respect. Il s'inclina gracieusement devant le roi, mais il refusa de lui baiser la main, ce qui était une atteinte au protocole. C'était donc là un révolutionnaire, un homme du peuple ? Louis XVI n'avait jamais rencontré un énergumène pareil et il trouva l'expérience très désagréable.

Durant l'été 1789, Danton avait largement soutenu les décisions de l'Assemblée nationale, mais il était resté méfiant envers l'aristocratie et voulait s'assurer qu'ils avaient perdu leurs privilèges de façon permanente. La noblesse était la cause de la misère du pays et les Français ne devaient jamais l'oublier. Il était devenu l'un des principaux comploteurs contre la haute société et, par conséquent, il avait appris à se méfier des leaders bourgeois qui étaient les plus modérés de la Révolution, qui voulaient y aller doucement. À leurs yeux, Danton était un ogre monstrueux, râlant sans cesse, et ils l'avaient exclu de leurs cercles et de tout rôle officiel dans le nouveau gouvernement en formation.

Se sentant ostracisé et se souvenant peut-être de ses propres racines, Danton en était venu à s'identifier de plus en plus aux sans-culottes, qui étaient des membres des classes populaires et qui avaient le plus fort esprit révolutionnaire. Lorsque la nouvelle du comportement scandaleux du régiment de Flandre, le 1er octobre, arriva à Paris, Danton fut l'un des principaux agitateurs à réclamer la marche sur Versailles et son succès fit de lui le chef des Cordeliers. Et c'est à ce titre qu'il avait rendu visite aux Tuileries, aussi bien pour connaître le degré de soutien du roi envers la nouvelle Constitution que pour l'accueillir.

Danton ne pouvait s'empêcher de se rappeler le couronnement auquel il avait assisté il y a plus de quatorze ans, avec toutes ses pompes, car, malgré tout ce qui s'était passé durant les derniers mois, le roi semblait résolu à recréer le protocole et la cérémonie de Versailles. Il portait sa tenue royale, avec son écharpe et ses médailles ornant sa poitrine. Il insistait sur le respect des anciennes formalités et demandait à ses valets de continuer à porter leurs livrées. Cela paraissait si vide de sens, si déconnecté des événements. Danton fut poli. Il ressentait toujours une étrange sympathie pour le roi. Mais, tandis qu'il l'examinait, tout ce qu'il pouvait voir, c'était un vestige du passé. Il doutait de l'allégeance du roi au nouvel ordre. Il quitta le rendez-vous plus certain que jamais que la monarchie française était devenue obsolète.

Durant les mois qui suivirent, le roi proclama sa loyauté envers la nouvelle Constitution, mais Danton soupçonnait Louis XVI de jouer double jeu, continuant à comploter pour ramener la monarchie et la noblesse au pouvoir. Une coalition d'armées d'autres pays d'Europe menait désormais une guerre ouverte contre la révolution, déterminée à sauver le roi et à restaurer l'Ancien Régime. Et Danton était certain que le roi était en contact avec eux.

Puis, en juin 1791, la nouvelle la plus incroyable s'ébruita : le roi et sa famille étaient parvenus à s'échapper de Paris à bord d'une calèche. Ils furent rattrapés quelques jours plus tard. L'affaire aurait été plutôt comique si elle n'avait pas été si alarmante. Les membres de la famille s'étaient habillés comme des bourgeois en vacances, mais ils voyageaient dans une magnifique calèche qui démentait leur tenue et ne manquait pas d'attirer l'attention. Ils avaient été reconnus, capturés et ramenés à la capitale.

Danton sut que le moment était venu. Les libéraux et les révolutionnaires modérés essayaient de faire valoir que le roi était innocent, qu'il avait été trompé, voire enlevé. Ils avaient peur de ce qu'il pourrait advenir de la France si la monarchie était abolie et de la réaction des armées étrangères qui se trouvaient aux portes du pays s'il arrivait quoi que ce soit au roi. Mais pour Danton, c'était absurde. Ils ne faisaient que repousser l'inévitable. La monarchie avait perdu tout son sens ; le roi avait démontré qu'il était un traître et ils ne devaient pas avoir peur de le dire. Il était temps, proclamait-il, que la France devienne une république et qu'elle se débarrasse de la monarchie une fois pour toutes.

Son appel pour la création d'une république trouva notamment un écho auprès des sans-culottes. Signe de son influence grandissante, Danton fut élu à son premier poste officiel – second substitut adjoint du procureur de la Commune en charge de Paris – et il entreprit de remplir la Commune avec ses sympathisants en prévision de l'avenir.

L'été suivant, un large contingent de sans-culottes monta de Marseille à Paris pour célébrer le troisième anniversaire de la Révolution. Les Marseillais, enthousiasmés par les appels de Danton à créer une république, se placèrent sous ses ordres et, durant les mois de juin et juillet, ils défilèrent dans les rues de Paris en chantant des hymnes à la révolution et réclamant la proclamation de la République. Les rangs grossissaient de plus en plus chaque jour. Préparant soigneusement son coup d'État, Danton prit le contrôle de la Commune. Ses membres votèrent la levée du blocus sur les différents ponts de Paris menant aux Tuileries depuis la rive gauche, mettant fin à la protection de la famille royale et permettant à la foule de marcher jusqu'au palais.

Le matin du 10 août, les cloches se mirent à sonner l'alarme à travers la ville et, accompagnés du rythme des tambours, les Parisiens traversèrent les ponts pour envahir les Tuileries. Les gardes qui protégeaient le palais se dispersèrent et la famille royale fut contrainte de prendre la fuite pour sauver leur vie, se réfugiant dans la salle où se réunissait l'Assemblée nationale. La foule assassina les derniers soldats qui montaient la garde et s'empara du palais.

La manœuvre de Danton avait fonctionné – le peuple avait parlé et l'Assemblée nationale vota la fin de la monarchie, privant le roi et sa famille des derniers pouvoirs et des protections qu'il leur restait. D'un coup, Danton avait mis fin à la plus longue et à la plus puissante monarchie d'Europe. Le roi et sa famille furent conduits au Temple, un prieuré médiéval qui leur servirait de prison privée en attendant que le nouveau gouvernement décide de leur sort. Danton fut nommé ministre de la Justice et devint le dirigeant de fait de la nouvelle République française.

Au Temple, Louis XVI, séparé de sa famille, attendait son procès pour trahison qui devait avoir lieu en décembre. Il était désormais appelé Louis Capet (du nom de famille du fondateur de la royauté française, qui était née au x^{e} siècle et s'était achevée par Louis XVI), un roturier sans privilèges. Comme il était seul la majorité du temps, il avait tout loisir de réfléchir aux traumatismes subis durant ces trois ans et demi passés. Si seulement les Français avaient continué à croire en lui, il aurait trouvé un moyen de résoudre leurs problèmes. Il était toujours certain que les démagogues et les agitateurs avaient tué l'amour que le peuple nourrissait naturellement envers lui.

Les révolutionnaires avaient récemment découvert une pile de papiers que Louis avait enfermés dans un coffre dissimulé dans un mur des Tuileries. Parmi eux, il y avait des lettres qui révélaient à

quel point il avait conspiré avec les puissances étrangères pour renverser la révolution. Il allait certainement être condamné à mort et il s'y préparait.

Lors de son procès devant l'Assemblée, Louis Capet portait un simple manteau comme celui qu'aurait revêtu n'importe quel citoyen des classes moyennes. Il s'était laissé pousser la barbe. Il paraissait triste et épuisé, et n'avait pas l'allure d'un roi. La moindre bribe de sympathie que ses juges auraient pu avoir envers lui disparut rapidement à la lecture des accusations que les procureurs avaient retenues contre lui, et notamment le fait qu'il avait conspiré pour renverser la révolution. Un mois plus tard, le simple citoyen Capet fut condamné à mort par la guillotine, la voix de Danton comptant parmi les votes décisifs.

Louis était déterminé à faire bonne figure. Le matin du 21 janvier, par une journée glaciale et ventée, il fut conduit sur la place de la Révolution, où une foule immense s'était rassemblée pour assister à l'exécution. Ils observèrent l'ancien roi qui se faisait attacher les mains dans le dos et couper les cheveux comme un criminel ordinaire. Il monta les marches jusqu'à la guillotine et, tandis qu'il s'agenouillait devant le couperet, il s'exclama : « Peuple, je meurs innocent ! Je pardonne aux auteurs de ma mort. Je prie Dieu que mon sang ne retombe pas sur la France. »

Tandis que la lame tombait, un cri horrible s'échappa de sa gorge. Le bourreau brandit la tête du roi pour que tous puissent la voir. Après quelques cris de « Vive la nation ! », un silence de mort s'abattit sur l'assemblée. Quelques minutes plus tard, la foule grimpa sur l'échafaud pour plonger leurs mains dans le sang de Louis XVI et acheter des mèches de cheveux.

En tant que chef de file de la Révolution française, Danton était maintenant confronté à deux forces assez intimidantes : les armées ennemies qui approchaient dangereusement de Paris et l'impatience des citoyens français dont beaucoup voulaient prendre leur revanche sur l'aristocratie et tous les contre-révolutionnaires. Pour contrer la menace des armées ennemies, Danton déchaîna une gigantesque milice qu'il avait constituée. Durant les premiers mois de bataille, cette nouvelle armée française eut l'avantage.

Pour canaliser le désir de revanche du peuple français, il constitua un tribunal révolutionnaire afin de juger à la hâte ceux qui étaient soupçonnés de vouloir restaurer la monarchie. Le tribunal entama ce qui allait devenir la Terreur, car il envoya des milliers de suspects à la guillotine, souvent sur la base de fragiles accusations.

Peu après l'exécution du roi, Danton se rendit en Belgique pour superviser l'effort de guerre sur ce front. C'est là qu'il apprit que sa femme Gabrielle était morte en faisant une fausse couche. Il se sentit terriblement coupable de ne pas avoir été à ses côtés à ce moment-là. La pensée qu'il n'avait pas pu lui faire ses adieux et qu'il ne reverrait plus jamais son visage lui était insupportable. Sans réfléchir aux conséquences, il abandonna sa mission en Belgique et retourna en France à la hâte.

Lorsqu'il arriva, cela faisait une semaine que sa femme était morte et enterrée. Submergé par la douleur et le besoin de la voir une dernière fois, il se précipita au cimetière, accompagné d'un ami et armé de pelles. Par une nuit pluvieuse et sans lune, il parvint à retrouver la tombe. Il creusa et, avec l'aide de son ami, il sortit le cercueil de la tombe, puis, au prix d'un effort immense, il réussit à en arracher le couvercle. Il fut frappé d'horreur à la vue du visage sans vie de son épouse. Il la tira du cercueil, la serra contre lui et l'implora

de lui pardonner. Il embrassait sans relâche ses lèvres froides. Quelques heures plus tard, il l'enterra de nouveau.

Les mois suivants, quelque chose semblait avoir changé chez Danton. Était-ce la mort de sa femme ou la culpabilité qu'il éprouvait d'avoir déchaîné la Terreur ? La vague de la Révolution l'avait porté jusqu'au sommet du pouvoir, mais il voulait désormais qu'elle prenne une autre direction. Il s'investissait moins dans les affaires de l'État et n'était plus en faveur de la Terreur. Robespierre, son principal rival pour le pouvoir, remarqua ce changement et se mit à répandre la rumeur selon laquelle Danton avait perdu sa ferveur révolutionnaire et n'était plus digne de confiance. La campagne porta ses fruits : lorsque le moment fut venu d'élire les membres du Comité de salut public, qui détenait le véritable pouvoir exécutif, Danton ne reçut pas suffisamment de voix et Robespierre l'emporta avec ses sympathisants.

Danton œuvrait désormais activement à mettre fin à la Terreur par des discours et des pamphlets, mais cela ne faisait que jouer en faveur de son rival. Le 30 mars 1794, Danton fut arrêté pour trahison et amené devant le tribunal révolutionnaire. Il semblait ironique que le tribunal qu'il avait créé détînt désormais son sort entre ses mains. Les accusations qui pesaient contre lui n'étaient que pures insinuations, mais Robespierre veilla à ce qu'il soit jugé coupable et condamné à mort. En entendant la sentence, il hurla à ses juges : « Mon nom est accoté à toutes les institutions révolutionnaires : levée, armée révolutionnaire, comités révolutionnaires, Comité de salut public, Tribunal révolutionnaire ! C'est moi qui me suis donné la mort ! »

Cet après-midi-là, il fut chargé dans un tombereau en compagnie d'autres condamnés et emmené sur la place de la Révolution. En

chemin, Danton passa devant l'immeuble où habitait Robespierre. « Tu seras le prochain », rugit-il de sa voix tonitruante en pointant l'appartement du doigt. « Tu me suis ! »

Ce jour-là, Danton fut exécuté le dernier. La foule immense qui avait suivi le tombereau fut plongée dans le silence tandis qu'il montait les marches. Il ne put s'empêcher de penser à Louis XVI, qu'il avait envoyé à contrecœur à la guillotine, et à ses nombreux amis qui étaient morts pendant la Terreur. Cela avait mis quelques mois, mais il en avait eu assez de ce bain de sang et il sentait que la foule éprouvait le même sentiment. En posant son cou sur le billot, il cria à son bourreau : « Tu montreras ma tête au peuple ; elle en vaut la peine ! »

Après l'exécution de Danton, Robespierre déchaîna ce que l'on appela la Grande Terreur. Durant quatre mois agités, le tribunal envoya près de vingt mille Français à la guillotine. Mais Danton avait anticipé le changement d'humeur : le public en avait assez des exécutions et les Français se retournèrent sans tarder contre Robespierre. Fin juillet, durant une assemblée houleuse, ses membres votèrent en faveur de l'arrestation de Robespierre. Il tenta de se défendre, mais les mots avaient du mal à sortir de sa bouche. Un membre de l'assemblée cria : « Malheureux, ne vois-tu pas que le sang de Danton t'étouffe ? » Le lendemain matin, Robespierre fut guillotiné sans même avoir été jugé, et quelques jours plus tard, l'assemblée abolit le Tribunal révolutionnaire.

Au moment de l'exécution de Robespierre, les nouveaux chefs de file de la Révolution cherchaient des moyens de réunir des fonds pour les diverses situations d'urgence que la France devait affronter et quelqu'un mentionna la redécouverte récente du magnifique carrosse

du couronnement de Louis XVI, le *Sacre*. Peut-être pourraient-ils le vendre ? Quelques-uns allèrent l'examiner et furent horrifiés par sa laideur. Un député le décrivit comme « un monstrueux assemblage de l'or du peuple et de l'excès de la flatterie ». Ils étaient d'avis que personne n'achèterait une telle grotesquerie. Ils firent retirer et fondre tout l'or de la calèche et l'envoyèrent dans les caisses de l'État. Ils envoyèrent le bronze récupéré aux fonderies de la République pour faire forger des canons. Lorsqu'ils en arrivèrent aux panneaux peints des portes, ornés de symboles mythologiques, ils les trouvèrent trop singuliers pour plaire à quiconque et les firent promptement brûler.

Interprétation – Examinons quelques instants la France prérévolutionnaire à travers les yeux du roi Louis XVI. Une grande partie de ce qu'il voyait semblait correspondre à la même réalité que celle à laquelle les autres rois avaient été confrontés. Le roi était toujours considéré comme le dirigeant absolu du pays, habité d'un droit divin à diriger la nation. Les différentes classes sociales et ordres français demeuraient assez stables ; les distinctions entre la noblesse, le clergé et le reste du peuple français étaient encore largement respectées. Les roturiers profitaient de la relative prospérité dont Louis XVI avait hérité de son grand-père.

Certes, les caisses n'étaient pas pleines, mais le grand Louis XIV avait lui-même connu de telles crises, et il les avait surmontées. Versailles était toujours le joyau scintillant de l'Europe, le cœur de la civilisation. La reine Marie-Antoinette organisait des fêtes somptueuses que tous les aristocrates européens leur enviaient. Louis XVI n'aimait pas particulièrement ces divertissements, mais il avait ses parties de chasse et d'autres passe-temps pédestres.

La vie au palais était plutôt douce et relativement tranquille. Mais surtout, et c'était le plus important pour Louis XVI, la gloire et la majesté de la France, telles qu'elles transparaissaient dans ces cérémonies et ces symboles visuels, avaient toujours le même poids qu'avant. Qui pouvait résister aux splendeurs de Versailles ou ne pas être impressionné par les rituels de l'Église catholique ? C'était le dirigeant d'une grande nation et il n'y avait aucune raison de croire que la monarchie ne continuerait pas pour autant de siècles qu'elle avait déjà duré.

Cependant, sous la surface, il y avait des signes troublants de mécontentement. À partir du règne de Louis XV, des écrivains comme Voltaire et Diderot avaient commencé à se moquer de l'Église et de la monarchie pour leurs croyances rétrogrades et leurs superstitions. Ils reflétaient un nouvel esprit scientifique qui se répandait à travers l'Europe et qui était difficile à réconcilier avec bon nombre de pratiques de l'Église et de la noblesse. Ces idées, qui constituèrent les Lumières, gagnaient en influence au sein de la bourgeoisie qui s'était sentie exclue du pouvoir et qui n'était pas autant versée dans le symbolisme de la monarchie.

Derrière la façade en apparence paisible de la noblesse, il y avait quelques fissures. De nombreux aristocrates en étaient arrivés à détester le pouvoir absolu du roi, qu'ils considéraient comme faible et indigne de leur respect. Ils étaient avides d'obtenir eux-mêmes plus de pouvoir.

Des sociétés secrètes voyaient le jour partout, reposant sur un nouveau mode de sociabilisation, loin de l'environnement poussiéreux de la cour. La plus renommée était celle des francs-maçons et de leurs loges, avec leurs propres rituels secrets. Danton en était lui-même membre. Les loges de la franc-maçonnerie étaient des

foyers de mécontentement envers la monarchie, leurs membres ayant de fortes sympathies pour les idées des Lumières. Elles désiraient imposer un nouvel ordre en France. À Paris, le théâtre était soudain devenu le lieu le plus populaire à fréquenter et où il fallait être vu, beaucoup plus populaire que l'Église. Et les pièces qui y étaient jouées se moquaient effrontément de la monarchie.

Tous ces symboles majestueux et ces cérémonies de la monarchie qui étaient restés relativement inchangés commençaient à être considérés comme vides de sens, comme des masques qui ne cachaient pas de visage. Les courtisans ne comprenaient plus vraiment ce qu'ils faisaient lorsqu'ils accomplissaient leurs rituels complexes en présence du roi. Les peintures, statues et fontaines ornées de personnages mythologiques étaient toujours aussi belles, mais elles étaient vues comme des œuvres d'art superficielles, et non comme les signes d'un lien profond avec le passé glorieux de la France.

Tous ces signes étaient subtils et disparates. Il était difficile de les relier à une tendance quelconque, encore moins à une révolution. Ce pouvait être de nouvelles lubies, les nouveaux passe-temps d'une nation qui s'ennuyait, sans signification plus profonde. Mais c'est alors que la situation se dégrada à la fin des années 1780, et soudain, des manifestations distinctes de désenchantement se combinèrent pour former une force indéniable. Le prix du pain avait augmenté, tout comme le coût de la vie, pour tous les sujets. Tandis que le mécontentement se répandait, la noblesse et la bourgeoisie perçurent de la faiblesse chez le roi et en profitèrent pour exiger davantage de pouvoir.

Désormais, le roi ne pouvait plus ignorer ce qu'il se passait et, aux États-Généraux, le manque de respect et le désenchantement étaient

bien trop visibles dans le comportement du tiers état. Pourtant, Louis XVI ne percevait ces événements qu'à travers l'objectif de la monarchie de droit divin dont il avait hérité, et il s'y raccrochait désespérément. Ces sujets qui se montraient irrespectueux et qui désobéissaient à son règne absolu devaient être des impies qui ne représentaient qu'une minorité bruyante. Désobéir à sa parole était un sacrilège.

Si ces personnes n'étaient pas convaincues par les symboles du glorieux passé, il devrait avoir recours à la force pour faire prévaloir l'ancien temps et les traditions. Mais une fois que quelque chose avait perdu son attrait et n'enchantait plus, même l'usage de la force ne pouvait lui redonner vie. Et tandis qu'il se trouvait dans cette calèche, en octobre 1789, qui l'emmenait loin de Versailles et de son passé, tout ce qu'il pouvait voir, c'étaient des gens qui n'étaient pas ses sujets, mais des étrangers. Dans ce groupe, il rangeait aussi Danton. Au moment de son exécution, il s'adressa à la foule comme s'il était toujours le roi, les pardonnant pour leurs péchés. La foule ne vit qu'un homme, un être humain privé de sa gloire passée, qui ne valait pas mieux qu'elle.

Quand Danton observa le même monde que le roi, il vit quelque chose de très différent. Contrairement au monarque, il n'était pas timide et ne manquait pas de confiance en lui, bien au contraire. Il n'avait pas besoin de s'appuyer sur son passé. Il avait reçu une éducation religieuse libérale auprès de prêtres qui avaient instillé en lui les idées des Lumières. À l'âge de quinze ans, au couronnement, il eut une vision fugace du futur, lui révélant l'espace d'un instant à quel point la monarchie et ses symboles étaient devenus vides et que le roi n'était qu'un homme ordinaire.

Durant les années 1780, il décela les signes disparates du changement – aux Conseils du roi, où les avocats manquaient de plus en plus de respect envers ce dernier, dans les clubs et dans la rue, où un nouvel esprit se laissait deviner. Il percevait la douleur des classes populaires et leur sentiment d'exclusion. Et ce nouvel esprit n'était pas seulement politique, mais aussi culturel. La jeunesse de la génération de Danton en avait assez du formalisme vide de sens de la culture française. Ils voulaient plus de liberté et de spontanéité. Ils voulaient exprimer leurs émotions ouvertement et naturellement. Ils voulaient se débarrasser des tenues et des coiffures compliquées, et porter des vêtements plus amples et moins ostentatoires. Ils voulaient une vie sociale plus ouverte où toutes les classes pouvaient se côtoyer, comme dans les clubs parisiens.

Ce mouvement culturel était la première véritable manifestation du romantisme, valorisant les émotions et les sensations plutôt que l'intellect et le formalisme. Danton était un parfait exemple de cet esprit romantique qu'il comprenait. Il avait le cœur sur la main et dans ses discours, il laissait libre cours à ses idées et à ses émotions. L'exhumation du corps de son épouse semblait tout droit sortie de la littérature romantique, car cette expression d'émotions aurait paru inimaginable dix ans plus tôt. Cet aspect de la personnalité de Danton le rendait très proche du public.

D'une façon qui le rendait parfaitement unique, Danton fut capable avant tout le monde de donner un sens à tous ces signes et de prévoir une révolution en marche. Grand nageur, il comparait ce mouvement au courant d'un fleuve. Rien dans la vie humaine n'est jamais statique. Il y a toujours du mécontentement sous la surface et une soif de changement. Parfois, cela se manifeste subtilement, et le cours du fleuve paraît placide, mais il ondoie toujours. À d'autres

moments, il est tel un torrent que pas même un roi au pouvoir absolu ne peut retenir.

Où ce courant emportait-il les Français ? C'était la question. Pour Danton, il parut bientôt évident qu'il amenait vers la formation d'une république. La monarchie n'était plus qu'une façade. Ses démonstrations de majesté n'émouvaient plus les foules qui voyaient bien que le roi s'accrochait désespérément au pouvoir ; les aristocrates étaient perçus comme une bande de voleurs, de fainéants qui profitaient de la richesse de la France. Avec un tel degré de désenchantement, il n'était pas possible de faire marche arrière, il n'y avait pas de demi-mesure ni de monarchie constitutionnelle.

Grâce à sa perspicacité rare et à sa sensibilité à l'air du temps, avant tout autre leader révolutionnaire, Danton comprit que la Terreur qu'il avait déchaînée était une erreur et qu'il était temps de l'arrêter. Ce fut la seule fois où son sens du timing lui fit défaut, car il suivit son intuition avec plusieurs mois d'avance sur le public, donnant à ses ennemis et ses rivaux un motif pour se débarrasser de lui.

Quelle leçon en retenir ? Nous pourrions voir Louis XVI comme un exemple extrême d'individu en décalage par rapport à son époque, qui, même s'il n'y paraît pas, a bien plus de points communs avec vous que vous ne le pensez. Comme lui, vous regardez probablement le présent à travers la lunette du passé. Quand vous regardez le monde qui vous entoure, il ressemble beaucoup à l'apparence qu'il avait il y a un jour, un mois, voire un an. Les gens se comportent plus ou moins de la même manière. Les institutions qui détiennent le pouvoir restent en place et ne vont nulle part. Les mentalités n'ont pas vraiment évolué ; les conventions qui régissent les comportements sont toujours suivies religieusement. Oui, il peut y

avoir de nouveaux styles et tendances dans la culture, mais ce ne sont pas des facteurs essentiels ou des signes de changements profonds. Trompé par ces apparences, vous pouvez avoir le sentiment que la vie suit son cours comme elle l'a toujours fait.

Pourtant, au-dessous de la surface, il y a du courant ; rien dans la culture humaine ne demeure immobile. Les plus jeunes ne respectent pas autant que vous certaines valeurs ou institutions. La dynamique du pouvoir – entre les classes sociales, les régions, les industries – est un état de flux. Les gens commencent à se fréquenter et à interagir de nouvelles façons. De nouveaux symboles et mythes sont en cours de formation et les anciens s'estompent. Toutes ces choses paraissent déconnectées jusqu'à ce qu'une crise ou des heurts ne se produisent et que les gens n'affrontent ce qui paraissait invisible ou distinct, sous la forme d'une sorte de révolution ou d'un appel au changement.

Quand surviennent ces bouleversements, certaines personnes sont totalement déstabilisées, comme le roi, et se cramponnent plus que jamais au passé. Elles unissent leurs forces pour essayer de contrecarrer le courant, effort ô combien inutile. Les leaders se sentent menacés et s'accrochent à leurs convictions. D'autres se laissent entraîner sans vraiment comprendre où cela va les mener ni pourquoi les choses changent.

Ce qu'il vous faut, c'est le pouvoir que possédait Danton de décrypter tout cela et d'agir en conséquence. Et ce pouvoir est une question de vision, une capacité à regarder les événements sous un angle différent, avec un œil neuf. Ne tenez pas compte des interprétations convenues que les autres débitent inévitablement lorsqu'ils sont confrontés au changement. Abandonnez vos habitudes mentales et vos anciennes façons de voir les choses qui obscurcissent votre vision. Mettez un frein à votre tendance à émettre des

jugements moraux sur ce qu'il se passe. Vous voulez simplement voir les choses telles qu'elles sont. Recherchez les sentiments sous-jacents de mécontentement et de désaccord avec le *statu quo*, qui sont toujours présents sous la surface. Identifiez des points communs et les liens parmi tous ces signes. Peu à peu, le flux, le courant lui-même, devient net, indiquant un cap, une direction qui est cachée aux yeux de tous.

Ne concevez pas cela comme un quelconque exercice intellectuel. Les intellectuels sont souvent les derniers à percevoir l'air du temps, parce qu'ils sont profondément ancrés dans les théories et les conventions. En premier lieu, vous devez être capable de *sentir* le changement dans l'humeur collective, de sentir que les gens s'éloignent du passé. Une fois que vous percevez l'air du temps, vous pouvez analyser ce qu'il dénote. Pourquoi les gens sont-ils mécontents et que désirent-ils vraiment ? Pourquoi gravitent-ils vers ces nouveaux styles ? Voyez ces idoles du passé qui ne séduisent plus, qui paraissent ridicules, qui sont l'objet de moqueries, surtout chez les jeunes. Comme le carrosse de Louis XVI. Quand vous décelez suffisamment de preuves de désenchantement de ce type, vous pouvez être certain qu'il se trame quelque chose.

Lorsque vous avez une vision claire de ce qu'il se passe vraiment, vous devez réagir avec audace, en exprimant ce que les autres ressentent mais ne comprennent pas. Attention à ne pas prendre trop d'avance, sinon vous serez incompris. Comme vous êtes toujours en alerte et que vous ne vous cramponnez pas à vos interprétations précédentes, vous pouvez saisir les opportunités alors que les autres n'ont pas même commencé à les percevoir. Considérez-vous comme un ennemi du *statu quo* dont les adeptes doivent vous considérer comme dangereux. Considérez cette tâche comme absolument

nécessaire pour la revitalisation de l'esprit de l'Homme et de la culture en général, et maîtrisez-la.

> Notre époque est une époque de naissance et de passage à une nouvelle période. L'esprit a rompu avec le monde où son existence et sa représentation se tenaient jusqu'alors. […] L'esprit en formation mûrit lentement et silencieusement en direction de sa nouvelle figure, détache morceau après morceau de l'édifice de son monde antérieur, et seuls quelques symptômes isolés signalent que ce monde est en train de vaciller ; la frivolité, ainsi que l'ennui, qui s'installent dans ce qui existe, le pressentiment vague et indéterminé de quelque chose d'inconnu, sont les prodromes de ce que quelque chose d'autre est en marche.
>
> G. W. F. Hegel

Les clés de la nature humaine

Dans la culture humaine, nous pouvons déceler un phénomène – les changements de modes et de styles – qui, à première vue, peut sembler futile, mais qui est en fait assez significatif, révélant un aspect profond et fascinant de la nature humaine. Voyez les styles vestimentaires, par exemple. Dans les magasins ou les défilés de mode, nous pouvons déceler des tendances et des changements survenus quelques mois plus tôt, mais ils sont généralement subtils. Si vous remontez jusqu'aux styles d'il y a dix ans et que vous les comparez à ceux d'aujourd'hui, les différences sont nettes. Si vous remontez vingt ans en arrière, elles seront encore plus visibles. En prenant autant de recul, nous pouvons même remarquer un style particulier qui était à la mode il y a vingt ans et qui, aujourd'hui, aura même probablement l'air amusant et dépassé.

Ces changements de styles qui apparaissent si nettement avec dix ans de recul peuvent être définis comme plus décontractés et plus romantiques que le style précédent, ou plus ouvertement sexy et corporels, ou plus classiques et élégants, ou plus voyants et froufroutants. Nous pourrions citer plusieurs autres catégories de changements de style mais, au final, le nombre est limité et ils semblent se produire par vagues ou en suivant des schémas détectables au fil de plusieurs décennies ou siècles. Par exemple, la tendance aux vêtements plus sobres et classiques est récurrente à différentes périodes, qui sont espacées par des intervalles non identiques mais présentant une certaine régularité.

Ce phénomène pose des questions intéressantes : est-ce que ces changements dénotent autre chose qu'une simple envie de nouveauté ? Reflètent-ils des changements plus profonds dans la psychologie et les humeurs des gens ? Comment ces changements se produisent-ils pour que nous les détections au fil du temps ? Naissent-ils d'une dynamique verticale du haut vers le bas, par laquelle certains individus et créateurs de tendances entament un changement, qui est ensuite lentement perçu par les foules et qui se répand viralement ? Ou bien ces créateurs de tendances réagissent-ils eux-mêmes aux signes de changement au sein de la société dans son ensemble, émanant de cette force sociale décrite au chapitre 14 et lui insufflant une dynamique verticale du bas vers le haut ?

Je peux poser ces questions à propos des styles musicaux ou de toute autre forme culturelle. Mais nous pouvons aussi les poser à propos d'évolution des styles dans la pensée et la théorisation, dans la façon de construire les arguments dans les livres. Il y a cinquante ans, beaucoup d'arguments étaient ancrés dans la psychanalyse et la sociologie, les écrivains considérant souvent que l'environnement

exerçait une influence décisive sur le comportement humain. Le style était libre, littéraire et soumis à moult spéculations.

De nos jours, les arguments tendent à tourner autour de la génétique et du cerveau humain, tout devant être étayé par des études et des données statistiques. Le simple ajout de quelques chiffres sur une page peut conférer un certain air de crédibilité à l'argument. La spéculation est mal vue. Les phrases sont courtes, supposées communiquer des informations. Mais ce changement dans le style de théorisation n'a rien de nouveau. Nous pouvons noter un mouvement de va-et-vient similaire – du littéraire et du spéculatif au sobre et motivé par des données – à partir du XVIII^{e} siècle jusqu'à aujourd'hui.

Ce qui est fascinant dans ces changements de style, c'est leur éventail limité, leur récurrence et l'accélération de la vitesse à laquelle ils se produisent, comme si nous étions témoins d'une hausse de notre agitation et de notre énergie nerveuse. Et si nous examinons ce phénomène d'assez près, nous pouvons voir plutôt clairement que ces changements apparemment superficiels reflètent en réalité des altérations profondes des humeurs et des valeurs sous l'effet d'une dynamique allant de bas en haut. Quelque chose d'aussi simple qu'une envie de styles vestimentaires plus décontractés, comme cela s'est produit dans les années 1780, reflète un changement psychologique global. Rien n'est innocent et fortuit. Un intérêt pour les couleurs vives ou un son plus dur en musique en dit long sur ce qui émeut l'esprit collectif des gens de cette époque.

Lorsque l'on examine ce phénomène d'encore plus près, nous pouvons aussi émettre le constat suivant : ce qui motive ces changements, c'est la succession permanente de nouvelles générations de jeunes gens qui essaient de créer quelque chose qui

soit plus en adéquation avec leur vision du monde, quelque chose qui reflète davantage leurs valeurs et l'air du temps, et qui va dans une direction différente de celle de la génération précédente. (On estime généralement qu'une génération englobe une période de vingt-deux ans environ, sachant que ceux qui sont nés au début et à la fin de la période s'identifient souvent davantage à la génération précédente ou suivante.)

Et ce schéma de changement d'une génération à la suivante fait lui-même partie d'un plus vaste schéma historique, remontant à des milliers d'années, dans lequel des réactions particulières et des changements de valeurs reviennent de façon assez régulière, ce qui suggère qu'un aspect de la nature humaine qui semble nous transcender en tant qu'individus nous a programmés afin de répéter ces schémas pour une certaine raison.

Beaucoup d'entre nous perçoivent intuitivement la vérité sur les générations – à propos du fait qu'elles ont tendance à posséder une sorte de personnalité et que les jeunes générations engagent tant de changements. Certains d'entre nous nient ce phénomène parce que nous nous plaisons à imaginer qu'en tant qu'individus, nous sommes à l'origine de nos pensées et de nos croyances, ou que d'autres forces comme la catégorie sociale, le sexe et la race jouent un rôle plus important. Certes, l'étude des générations manque de précision ; c'est un sujet subtil et fugace. Et d'autres facteurs entrent aussi en ligne de compte. Mais en examinant le phénomène en profondeur, on constate qu'il exerce plus d'influence que l'on ne l'imagine généralement et, par bien des façons, c'est le déclencheur de bon nombre d'événements historiques.

Et la compréhension de ce phénomène générationnel permet de bénéficier d'autres avantages : nous pouvons voir les forces qui ont

façonné l'esprit de nos parents, puis le nôtre à son tour lorsque nous avons tenté de prendre une autre direction. Nous pouvons mieux comprendre les changements sous-jacents qui se produisent dans tous les domaines de la société afin d'en déduire la direction dans laquelle va le monde, d'anticiper les futures tendances et de comprendre le rôle que nous pouvons jouer pour influencer les événements. Cela peut non seulement nous donner un grand pouvoir social, mais aussi exercer sur nous un effet thérapeutique et apaisant puisque nous observons les événements avec équanimité, en prenant de la hauteur par rapport aux changements chaotiques qui ont lieu dans le présent.

Nous qualifierons cette connaissance de *conscience de génération*. Pour l'acquérir, nous devons comprendre, d'une part, l'effet profond que notre génération exerce sur notre vision du monde et, d'autre part, les plus vastes schémas générationnels qui façonnent l'Histoire et la façon dont notre période s'insère dans le tableau global.

Le phénomène de génération

Durant les premières années de notre vie, nous sommes des éponges qui absorbent l'énergie, le style et les idées de nos parents et professeurs. Nous apprenons une langue, certaines valeurs essentielles, des modes de pensée, mais aussi à nous comporter en société. Nous nous imprégnons peu à peu de la culture de notre temps. Nous avons l'esprit très ouvert et c'est la raison pour laquelle nos expériences sont plus intenses et engendrent des émotions fortes. En vieillissant, nous prenons conscience de nos semblables, de ceux qui ont plus ou moins le même âge que nous, qui traversent les mêmes processus d'assimilation de cet étrange monde nouveau dans lequel la naissance nous a projetés.

Même si nous sommes confrontés à la même réalité que tous les autres êtres vivants de notre époque, nous le faisons avec un point de vue particulier – celui d'un enfant, physiquement plus petit, plus démuni et dépendant des adultes. De ce point de vue, le monde des adultes peut paraître assez étrange puisque nous ne comprenons pas très bien ce qui les motive ou quelles sont leurs préoccupations d'adultes. Ce que nos parents considèrent comme grave peut nous paraître drôle ou bizarre. Nous observons les mêmes formes de divertissement qu'eux, mais nous les voyons du point de vue de l'enfant qui a peu d'expérience. Nous n'avons pas le pouvoir d'influencer le monde, mais nous commençons à l'interpréter à notre façon, que nous partageons avec nos semblables.

Puis, lorsque nous arrivons à l'adolescence, ou peut-être un peu avant, nous prenons conscience du fait que nous faisons partie d'une génération de jeunes gens (nous nous focalisons davantage sur ceux qui ont à peu près notre âge) auxquels nous pouvons nous identifier. Nous nous lions en raison d'une façon particulière de voir les choses et du sens de l'humour similaire que nous avons développé ; nous avons aussi tendance à formuler des idéaux communs à propos de la réussite et du style, entre autres valeurs. Durant ces années-là, nous traversons inévitablement une période de rébellion. Nous nous efforçons de trouver notre propre identité, distincte de celle de nos parents. Cela nous rend profondément sensibles aux apparences – aux styles et aux modes. Nous voulons montrer que nous appartenons à notre tribu générationnelle, avec son propre style et ses propres manières.

Souvent, un événement décisif ou une tendance se produit durant ces années de jeunesse – il peut s'agir d'une guerre, d'un scandale politique, d'une crise financière ou d'un boom économique. Cela peut

aussi être l'invention d'une nouvelle technologie qui exerce un impact profond sur les relations sociales. Parce que nous sommes si jeunes et impressionnables, ces événements exercent une influence décisive sur la personnalité générationnelle qui est en cours de formation, nous rendant prudents (si c'est une guerre ou un krach économique) ou nous donnant soif d'aventures (si c'est quelque chose qui déclenche la prospérité ou la stabilité). Naturellement, nous considérons ces événements décisifs d'un œil très différent de celui de nos parents et nous en sommes affectés plus profondément.

Comme nous sommes davantage conscients de ce qu'il se passe dans le monde, nous en arrivons souvent à considérer que les idées et valeurs de nos parents ne correspondent pas à notre propre expérience de la réalité. Ce qu'ils nous ont dit ou appris ne semble pas si approprié et nous avons soif d'idées davantage en adéquation avec notre jeune expérience.

Durant cette première phase de notre existence, nous forgeons un point de vue générationnel. Il s'agit d'une sorte d'état d'esprit collectif puisque nous absorbons la culture dominante en même temps que nos semblables, avec la perspective de l'enfance et de la jeunesse. Et parce que nous sommes trop jeunes pour comprendre ou analyser cette perspective, nous ignorons généralement sa formation et de quelle façon elle influence ce que nous voyons et notre interprétation des événements.

Puis, lorsque nous atteignons l'âge de la vingtaine ou de la trentaine, nous entrons dans une nouvelle phase de notre existence et un changement s'opère en nous. Nous sommes maintenant en position d'assumer du pouvoir afin de changer ce monde en fonction de nos propres valeurs et idéaux. Tandis que nous progressons sur le plan professionnel, nous commençons à influencer la culture et sa

politique. Nous nous heurtons inévitablement à la génération précédente qui a conservé le pouvoir pendant un certain temps, car elle insiste pour imposer ses propres façons de faire et d'analyser les événements. Beaucoup d'entre eux nous considèrent comme immatures, peu sophistiqués, mous, indisciplinés, gâtés, comme manquant de clairvoyance et certainement pas prêts à prendre le pouvoir.

À certaines périodes, la culture de la jeunesse qui est générée est si forte qu'elle en vient à dominer la culture en général – durant les années 1920 et 1960, par exemple. À d'autres périodes, l'ancienne génération qui occupe des positions de leadership est beaucoup plus dominante et l'influence des jeunes adultes âgés d'une vingtaine d'années est moins présente. Dans tous les cas, à un degré plus ou moins important, il se produit une lutte ou des heurts entre ces deux générations et leurs perspectives.

Ensuite, lorsque nous atteignons la quarantaine et que nous assumons une bonne part des positions de leadership dans la société, nous commençons à voir l'émergence d'une plus jeune génération qui se bat pour obtenir le pouvoir et faire valoir ses positions. Ses membres nous jugent et trouvent nos propres styles et idées plutôt hors sujet. Nous commençons à les juger en retour, nous les décrivons comme étant immatures, peu sophistiqués, mous, etc. Nous commençons même à évoquer l'idée que le monde court à sa perte, que les valeurs que nous trouvions si importantes n'ont que peu d'intérêt pour cette jeunesse.

Quand nous émettons ce type de jugements, nous n'avons pas conscience que nous réagissons en fonction d'un schéma qui perdure depuis au moins trois millénaires. (Il y a une inscription gravée sur une tablette d'argile babylonienne qui remonte à l'an 1000 avant J.-C.

et qui dit : « La jeunesse d'aujourd'hui est pourrie, maléfique, perdue et fainéante. Elle n'a rien à voir avec la jeunesse d'autrefois et elle ne sera jamais capable de préserver notre culture. » Nous trouvons des plaintes similaires dans toutes les cultures et à toutes les périodes.) Nous pensons que nous jugeons les jeunes générations de façon objective, mais nous succombons simplement à une illusion de perspective. Il est également vrai que nous éprouvons probablement une certaine jalousie inavouée face à leur jeunesse et nous déplorons d'avoir perdu la nôtre.

Lorsqu'il s'agit des changements générés par les tensions entre deux générations, nous pouvons affirmer que la majorité d'entre eux sera engendrée par les jeunes. Ils sont plus impatients, en quête de leur propre identité et plus en harmonie avec le groupe et leur place au sein de celui-ci. Lorsque cette jeune génération arrive à l'âge de la trentaine et de la quarantaine, elle aura façonné le monde par ses changements et lui aura conféré une apparence différente de celle donnée par leurs parents.

Lorsque l'on observe n'importe quelle génération, nous y voyons naturellement des variations. Nous trouvons des individus qui sont plus agressifs que d'autres – ils tendent à être des leaders, ceux qui détectent les styles et les tendances de l'époque, et qui les expriment les premiers. Ils ont moins peur de rompre avec le passé et de défier l'ancienne génération. Danton en est le parfait exemple. On trouve aussi un groupe de disciples, beaucoup plus nombreux, qui ne sont pas aussi agressifs, qui préfèrent suivre les tendances et qui contribuent à les façonner et à les promouvoir. Et, enfin, il y a aussi les rebelles, ceux qui défient leur propre génération et qui se définissent en allant à contre-courant. Cela pourrait inclure les

beatniks des années 1950 ou les jeunes des années 1960 qui gravitèrent vers le conservatisme politique.

Nous pouvons dire de ces rebelles qu'ils sont autant marqués par leur génération que quiconque, mais à l'inverse. Et, en effet, une grande part de ce même esprit de la génération peut être décelé dans cette version en négatif – par exemple, la jeunesse des années 1780 qui s'est ralliée autour de l'aristocratie et qui a pris la défense de la monarchie éprouvait un amour très *romantique* pour l'ordre ancien ; les jeunes conservateurs des années 1960 étaient aussi moralisateurs, fanatiques et idéalistes dans leurs valeurs opposées à celles de la majorité. L'état d'esprit de génération domine inévitablement tout le monde de l'intérieur, même si certains tentent personnellement d'aller à son encontre. Nous ne pouvons pas sortir de la période historique à laquelle nous sommes nés.

Lorsque nous considérons cet état d'esprit, nous devons essayer de réfléchir en termes de personnalité collective, ou ce que nous appellerons l'*esprit*. Notre génération a hérité de nos parents et du passé certaines valeurs clés et des points de vue sur le monde qui ne sont pas remis en question. Cependant, des individus d'une nouvelle génération recherchent en permanence quelque chose de plus vivant et de plus approprié, quelque chose qui exprime ce qui est différent, ce qui change dans le présent. Cette notion de ce qui bouge et évolue dans le présent, contrairement à ce qui est hérité du passé, c'est l'*esprit collectif*, sa nature bouillonnante et en quête perpétuelle. Ce n'est pas quelque chose que nous pouvons facilement exprimer par des mots. C'est davantage une humeur, un ton émotionnel, une façon qu'ont les gens d'être en lien les uns avec les autres.

C'est pourquoi nous pouvons souvent mieux associer l'esprit de génération à son style musical dominant ou à une tendance artistique

pour un certain type d'imagerie, ou une ambiance qui règne dans la littérature ou les films de cette génération. Par exemple, rien ne saurait mieux capturer l'esprit fou et le rythme trépidant des années 1920 que le jazz de cette période et le son cuivré du saxophone, très en vogue à l'époque.

Cet esprit tend à évoluer au fur et à mesure que notre génération traverse les différentes phases de l'existence. Notre rapport collectif au monde n'est pas le même quand nous sommes quinquagénaires ou de jeunes adultes. Les circonstances, les événements historiques et le processus de vieillissement modifient cet esprit. Mais, comme pour tout individu, il y a quelque chose qui demeure intact dans la personnalité générationnelle et qui transcende la course des ans.

La fameuse génération perdue des années 1920, avec ses garçonnes et son jazz, présentait certaines obsessions et caractéristiques remarquables durant cette décennie – les fêtes débridées, l'alcool, le sexe, l'argent et le succès, ainsi qu'une attitude de dur à cuire cynique envers la vie. En vieillissant, ses membres avaient tendance à abandonner la quête de certains de ces plaisirs et manies. Mais à la fin de leur vie, ils demeurèrent assez durs, cyniques, matérialistes et effrontés dans l'expression de leurs opinions. Les baby-boomers qui atteignirent la majorité dans les années 1960 manifestèrent un vif idéalisme et une propension à émettre des jugements moralisateurs. Ils eurent tendance à conserver ces qualités, mais leurs idéaux et les sujets de leurs discours moralisateurs changèrent.

Si notre génération est dotée d'un esprit particulier, nous pourrions dire la même chose à propos de la période à laquelle nous vivons, qui comprend généralement quatre générations vivant à la même époque. Le fait que ces générations se côtoient, et les tensions

et affrontements que cela engendre, crée ce que l'on appellera l'esprit du temps ou *Zeitgeist*. Par exemple, en ce qui concerne les années 1960, il n'est pas possible de séparer la culture de la jeunesse et l'atmosphère qu'elle engendrait à cette époque de l'antagonisme et du désarroi qu'elle suscitait chez les plus âgés. La dynamique et l'air du temps étaient issus des interactions dramatiques entre deux points de vue que tout opposait.

Pour le déceler dans votre propre expérience, remontez à des périodes du passé où vous vous sentiez vivant et conscient il y a au moins vingt ans, si vous êtes suffisamment vieux. Avec le recul, vous pouvez observer à quel point cette période paraissait différente, ce qu'il y avait dans l'air, la façon dont les gens interagissaient, le niveau de tension. L'esprit de cette période n'est pas seulement dans les styles et les vêtements qui sont différents de ceux d'aujourd'hui, mais aussi dans quelque chose de social et collectif, une atmosphère générale qui plane dans l'air. Mais les différences dans la mode et l'architecture, les couleurs tendances, l'apparence des voitures évoquent un esprit qui anime ces changements et ces choix.

Cet esprit se caractérise comme sauvage et ouvert. Il est partagé par des gens qui ont soif de toutes sortes d'interactions sociales. Ou bien il peut être austère et prudent, commun à des personnes promptes à se conformer et à se conduire de façon extrêmement correcte. Il peut être cynique ou plein d'espoirs, aride ou créatif. Vous devez être capable de jauger l'esprit du moment tout en prenant vos distances et de voir où votre génération se situe dans ce schéma historique global qui peut vous donner une petite idée de la tournure que prennent les choses.

Les cycles générationnels

Depuis la nuit des temps, des écrivains et des penseurs ont décelé un schéma dans l'histoire de l'humanité. C'est sans doute le grand intellectuel arabe du XIV^e^ siècle, Ibn Khaldoun, qui formula le premier cette idée dans une théorie selon laquelle l'Histoire semble progresser en quatre actes qui correspondent aux quatre générations.

La première génération est celle des révolutionnaires qui marquent une cassure radicale avec le passé, établissant de nouvelles valeurs, mais dont la lutte pour y parvenir engendre aussi du chaos. Souvent, dans cette génération, il y a de grands leaders ou prophètes qui influencent la direction que prend la révolution et qui y laissent leur empreinte. Puis, à sa suite, vient une deuxième génération qui tente de rétablir l'ordre. Elle ressent toujours la chaleur du brasier de la révolution, l'ayant vécue à un très jeune âge, mais elle veut stabiliser le monde, établir des conventions et des dogmes.

Ceux de la troisième génération – ayant peu de liens directs avec les pères fondateurs de la révolution – sont moins passionnés à son sujet. Ils sont pragmatiques. Ils veulent résoudre des problèmes et avoir une existence aussi confortable que possible. Ils ne sont pas tant intéressés par les idées, mais plutôt par la construction. Ce faisant, ils ont tendance à priver la révolution de son esprit originel. Les soucis matériels prédominent et les gens deviennent assez individualistes.

Vient ensuite la quatrième génération, qui a le sentiment que la société a perdu sa vitalité, mais qui n'est pas certaine de ce qui devrait y avoir à la place. Elle remet en cause les valeurs dont elle a hérité, pouvant même devenir assez cynique. Plus personne ne sait en quoi croire. Une sorte de crise émerge. Puis vient la génération révolutionnaire qui, unifiée autour d'une nouvelle croyance, finit par se débarrasser de l'ordre ancien, et le cycle continue. Cette révolution

peut être extrême et violente, ou bien moins intense, assistant simplement à l'émergence de nouvelles valeurs.

Même s'il existe certainement des variations de ce schéma et si ce n'est pas une science, nous constatons la succession de nombreux cycles au fil de l'Histoire. Le plus notable de tous est l'émergence de la quatrième génération et la crise des valeurs qui l'accompagne. Cette période est souvent la plus douloureuse à vivre – nous, les êtres humains, éprouvons un profond besoin de croire en quelque chose, et lorsque nous commençons à douter et à remettre en cause l'ordre ancien et la vacuité de nos valeurs, cela peut nous rendre fous. Nous avons tendance à nous raccrocher aux derniers systèmes de croyances vantés par les charlatans et les démagogues qui fleurissent dans de telles périodes. Nous recherchons des boucs émissaires pour tous les problèmes qui surgissent et l'insatisfaction généralisée. En l'absence de croyance fédératrice pour nous rassembler et nous apaiser, nous nous replions sur notre tribu. Nous nous en remettons à de petits groupes partageant les mêmes affinités qui nous donnent un sentiment d'appartenance.

Souvent, en période de crise, nous remarquons l'émergence d'un sous-groupe parmi ceux qui se sentent particulièrement anxieux et qui réprouvent la détérioration de l'ordre. Il s'agit souvent de personnes qui se sentaient autrefois assez privilégiées. Le chaos et le changement imminent menacent ce qu'ils avaient considéré comme acquis. Ils veulent pouvoir se raccrocher au passé, retourner à un âge d'or dont ils se souviennent vaguement et empêcher toute révolution. Leurs efforts sont voués à l'échec, car le cycle ne peut pas être interrompu et le passé ne peut pas être ramené à la vie comme par enchantement. Mais tandis que cette période de crise s'estompe et commence à se fondre dans la période révolutionnaire, nous décelons

souvent des niveaux croissants d'excitation lorsque les jeunes et ceux qui ont soif d'un ordre nouveau perçoivent l'arrivée du changement dont ils sont à l'origine.

Il semblerait que nous traversions actuellement une période de crise de ce genre, avec une génération qui la vit dans la phase clé de son existence. Même si nous ne savons pas si nous nous rapprochons de la fin de cette période, ces cycles ne durent jamais très longtemps parce que l'esprit humain ne le tolère pas. Un système de croyances fédérateur est en gestation et de nouvelles valeurs sont générées, que nous ne voyons pas encore.

Au cœur de ce schéma, il y a un va-et-vient permanent produit par les générations émergentes qui réagissent contre les déséquilibres et les erreurs de la génération précédente. Nous pouvons le voir clairement en revenant quatre générations en arrière. Nous commençons avec la génération du silence. En tant qu'enfants ayant vécu la Grande Dépression et devenus adultes durant la Seconde Guerre mondiale, ces individus sont plutôt prudents et conservateurs, ils apprécient la stabilité, le confort matériel et la capacité à s'insérer dans le moule. La génération suivante, celle des baby-boomers, trouvait le conformisme de leurs parents assez rigide. Émergeant dans les années 1960, et n'étant pas hantée par la dure réalité financière comme le furent leurs parents, cette génération privilégie l'expression personnelle, le sens de l'aventure et l'idéalisme.

Vint ensuite la génération X, qui fut marquée par le chaos des années 1960 et les scandales sociaux et politiques qui s'ensuivirent. Devenus adultes durant les années 1980 et 1990, ils étaient pragmatiques et agressifs, valorisant l'individualisme et l'autonomie. Cette génération se dressa en réaction contre l'hypocrisie et le manque de réalisme de l'idéalisme de leurs parents. Elle fut suivie par

la génération Y. Traumatisés par le terrorisme et la crise financière, ces individus réagissent contre l'individualisme de la génération précédente, aspirant à la sécurité et au travail en équipe, avec un dégoût prononcé pour le conflit et la confrontation.

Nous pouvons en tirer deux leçons importantes : premièrement, nos valeurs dépendent souvent de l'endroit où nous nous situons dans ce schéma et de la façon dont notre génération réagit face aux déséquilibres particuliers de la génération précédente. Nous ne serions pas la personne que nous sommes aujourd'hui, nous n'aurions pas la même attitude et les mêmes idéaux si nous avions émergé durant les années 1920 ou 1950. Nous n'avons pas conscience de cette influence déterminante parce qu'elle est trop proche de nous pour que nous puissions l'observer. Notre esprit individuel joue certainement un rôle dans ce drame, tout comme le degré auquel nous cultivons notre unicité qui nous permettra de prendre le pouvoir et d'être capables de diriger le *Zeitgeist*. Mais il est essentiel que nous reconnaissions d'abord le rôle dominant que joue notre génération dans notre formation et la place de cette génération dans le schéma.

Deuxièmement, nous pouvons remarquer que les générations semblent uniquement capables de réagir et d'avancer dans une direction opposée à celle de la génération précédente. Peut-être est-ce dû au fait qu'une perspective générationnelle se forme dans la jeunesse, lorsque nous sommes moins confiants et que nous avons davantage tendance à penser que tout est tout noir ou tout blanc. Un juste milieu, un moyen équilibré de choisir entre ce qu'il y a de bien et de mal parmi les valeurs et les tendances de la génération précédente, semble contraire à notre nature collective.

D'un autre côté, ce schéma de va-et-vient a un effet salutaire. Si une génération ne faisait que suivre les tendances de la précédente,

nous aurions probablement disparu il y a longtemps. Imaginez que les générations qui succédèrent aux années folles qu'étaient les années 1920 ou 1960 poursuivent dans cet esprit et aillent encore plus loin ; ou imaginez une génération qui suivrait les années 1950 en restant aussi conservatrice et conformiste. Nous nous étoufferions dans un trop-plein d'expression de soi ou de stagnation. Le schéma peut conduire à des déséquilibres, mais il nous permet aussi de nous revitaliser.

Parfois, les changements qui surviennent dans une période révolutionnaire sont assez minimes et ne survivent pas au-delà de ce cycle. Mais parfois, lors d'une forte crise, une révolution forge quelque chose de nouveau qui perdure durant des siècles et représente le progrès vers des valeurs qui sont plus rationnelles et empathiques. À la vue de ce schéma historique, nous devons reconnaître ce qui semble être un esprit humain global qui transcende les époques et qui nous pousse à évoluer. Si, pour une raison quelconque, le cycle s'arrêtait, nous serions condamnés.

Votre tâche en tant qu'étudiant de la nature humaine est triple : avant tout, vous devez changer d'attitude vis-à-vis de votre propre génération. Nous nous plaisons à imaginer que nous sommes autonomes et que nos valeurs et idées viennent de l'intérieur de nous, et non de l'extérieur, mais ce n'est pas le cas. Votre objectif est de comprendre le mieux possible en quoi l'esprit de votre génération et l'époque à laquelle vous vivez ont influencé votre perception du monde.

Nous sommes généralement hypersensibles lorsqu'il s'agit de notre propre génération. Notre point de vue s'est formé durant notre enfance, lorsque nous étions les plus vulnérables, et le lien

émotionnel qui nous unissait à nos semblables a été établi très tôt. Il n'est pas rare qu'une personne appartenant à une génération plus ancienne ou plus récente nous critique, et nous nous mettons naturellement sur la défensive. Lorsqu'il s'agit des défauts ou des déséquilibres de notre génération, nous avons tendance à les voir comme des vertus. Par exemple, si nous avons grandi dans une génération qui était plus craintive et prudente, nous pouvons avoir tendance à fuir les grosses responsabilités, comme posséder une maison ou une voiture. Nous interpréterons cela comme un désir de liberté ou de protéger l'environnement, car nous ne sommes pas disposés à affronter nos peurs sous-jacentes.

Nous ne pouvons pas comprendre notre génération de la même façon que nous décryptons un fait scientifique, comme les caractéristiques d'un organisme. C'est une chose vivant en nous et notre analyse est teintée par nos propres émotions et biais. Vous devez essayer de vous attaquer au problème sans émettre de jugements, sans être moralisateur, et en étant aussi objectif que c'est humainement possible. La personnalité de notre génération n'est ni positive ni négative ; c'est simplement une conséquence du processus organique décrit ci-dessus.

Imaginez que vous êtes une sorte d'archéologue creusant dans votre propre passé et dans celui de votre génération, à la recherche d'objets anciens, d'observations que vous pouvez assembler pour former une image de l'esprit sous-jacent. Lorsque vous examinez vos souvenirs, essayez de prendre de la distance, même lorsque vous vous souvenez des émotions que vous avez ressenties à l'époque. Prenez-vous sur le fait lorsque vous êtes contraint par l'inévitable processus de jugements sur ce qu'il y a de bien et de mal à propos de votre génération ou de la suivante, et lâchez prise. Vous développerez une

telle compétence par la pratique. Adopter cette attitude jouera un rôle essentiel dans votre développement. Avec une certaine distance et prise de conscience, vous pouvez devenir bien plus qu'un disciple ou un rebelle contre votre génération ; vous pouvez façonner votre propre relation au *Zeitgeist* et devenir un avant-gardiste de génie.

Votre deuxième tâche est de créer une sorte de profil de personnalité de votre génération afin d'en comprendre l'esprit au moment présent et de l'exploiter. Rappelez-vous qu'il y a toujours des nuances et des exceptions. Vous recherchez des caractéristiques communes qui signalent un *Zeitgeist*.

Vous pouvez notamment commencer par examiner les événements décisifs qui se sont produits avant que vous n'entriez dans le monde du travail et qui ont joué un rôle essentiel dans le modelage de votre personnalité. Si cette période comprend plus ou moins vingt-deux ans, il y aura souvent eu plusieurs événements décisifs durant cette période. Par exemple, pour ceux qui sont devenus adultes durant les années 1930, il y a eu la Grande Dépression, puis le début de la Seconde Guerre mondiale. Pour les baby-boomers, ce fut la guerre du Viêtnam et, plus tard, le Watergate et les scandales politiques du début des années 1970.

Ceux de la génération X n'étaient encore que des enfants durant la révolution sexuelle, et des adolescents à l'époque où les enfants commençaient à être livrés à eux-mêmes. Pour la génération Y, il y a eu le 11 Septembre et la crise financière mondiale de 2008. En fonction du moment où vous vous situez, ces deux événements vous influenceront, mais l'un plus que l'autre selon qu'il sera plus proche des années formatrices entre dix et dix-huit ans, lorsque vous vous ouvrez au vaste monde et que vous développez des valeurs essentielles.

Certaines époques, comme les années 1950, peuvent être des périodes de relative stabilité, voire de stagnation. Cela exercera aussi un puissant effet, si l'on considère l'impatience de l'esprit humain, particulièrement chez les jeunes qui auront soif d'aventure et qui voudront faire bouger les choses. Vous devez également tenir compte des avancées technologiques majeures ou des inventions qui affectent les interactions humaines.

Essayez de retracer les ramifications de ces événements décisifs. Faites particulièrement attention à l'effet qu'ils exercent sur le schéma de sociabilisation qui caractérise votre génération. Si l'événement était une quelconque crise majeure, cela aura tendance à pousser ceux de votre génération à unir leurs forces pour trouver réconfort et sécurité, à valoriser l'équipe et les sentiments d'amour, et à être allergiques à la confrontation. Une période de stabilité et de non-événements vous fera graviter vers les autres pour trouver l'aventure et faire des expérimentations en groupes, frisant parfois l'imprudence. En général, vous aurez tendance à remarquer un style de sociabilisation chez vos semblables, surtout autour de l'âge de la vingtaine. Recherchez-en les causes.

Ces grands événements marqueront votre vision du succès et de l'argent, que vous accordiez plus de valeur au statut et à la richesse ou à des notions moins matérielles comme la créativité et l'expression personnelle. La façon dont ceux de votre génération voient l'échec dans une entreprise ou une carrière en dit long – est-ce considéré comme honteux ou comme indissociable de tout processus entrepreneurial, voire une expérience positive ? Vous pouvez aussi l'évaluer durant la période où vous êtes entré dans le monde du travail – avez-vous ressenti de la pression pour commencer à gagner de l'argent tout de suite ou était-ce un moment pour explorer le

monde et vivre des aventures avant de vous installer et de vous fixer à la trentaine ?

En complétant ce profil, examinez les styles de parentalité de ceux qui vous ont élevé – permissifs, surprotecteurs, négligents ou empathiques. Le style permissif de ceux qui élevèrent des enfants durant les années 1890 contribua à créer l'attitude débridée de la génération perdue des années 1920. Les parents qui furent profondément affectés par les années 1960 finirent souvent par être centrés sur eux-mêmes et négligents envers leurs enfants qui se sentaient nécessairement mis de côté, voire en colère à cause de cela. Les parents surprotecteurs façonnent une génération qui a peur de sortir de sa zone de confort. Ces styles de parentalité se produisent par vagues. Les parents qui ont été surprotégés lorsqu'ils étaient enfants ne deviennent généralement pas des parents surinvestis. Vos propres parents faisaient peut-être exception au style dominant, mais vous remarquerez une marque de fabrique chez vos semblables qui deviendra encore plus évidente à l'adolescence et au début de la vingtaine.

Faites particulièrement attention aux héros et aux icônes d'une génération, à ceux qui incarnent les qualités que les autres souhaitent secrètement avoir. Ce sont souvent les célébrités de la culture de la jeunesse – les rebelles, les entrepreneurs à succès, les gourous, les activistes. Cela signale l'émergence de nouvelles valeurs. De même, regardez les tendances et les modes qui s'emparent soudain de votre génération, par exemple la popularité soudaine des monnaies numériques. Ne prenez pas ces tendances au pied de la lettre, mais recherchez l'esprit sous-jacent, l'attraction inconsciente envers certaines valeurs ou idéaux qu'elles révèlent. Rien n'est trop trivial pour cette analyse.

Comme un individu, une génération aura tendance à avoir une part inconsciente, cachée, de sa personnalité. Vous en retrouvez des indices dans le style d'humour particulier que chaque génération tend à forger. L'humour permet aux gens de se libérer de leurs frustrations et d'exprimer leurs inhibitions. Cet humour pourrait tendre vers un côté absurde, ou audacieux, voire agressif. Une génération peut paraître assez pudibonde mais avoir un humour grivois et irrévérencieux. C'est le côté obscur qui transparaît là.

Dans ce cadre, vous voudrez aussi examiner les rapports entre les sexes dans votre génération. Durant les années 1920 et 1930, les hommes et les femmes essayaient de combler leurs différences, de se sociabiliser autant que possible dans des groupes mixtes. Les icônes masculines sont souvent assez féminines, comme Rudolph Valentino ; et les icônes féminines avaient un côté masculin ou androgyne prononcé, comme Marlène Dietrich et Joséphine Baker. Si vous comparez cela aux années 1950, la scission soudaine et assez forte entre les sexes révèle un mal-être inconscient et une rupture par rapport aux tendances transgenres que nous ressentons tous (voir le chapitre 12).

Lorsque vous examinez le côté obscur de votre génération, souvenez-vous que son penchant vers un extrême – le matérialisme, la spiritualité, l'aventure, la sécurité – dissimule une attraction cachée pour son contraire. Une génération comme celle qui devint adulte durant les années 1960 semblait désintéressée par les questions matérielles. Ses principales valeurs étaient spirituelles et introverties. Il fallait être spontané et valoriser tout ce qui était considéré comme authentique en réaction aux parents matérialistes. Mais par-delà cet esprit, on pouvait détecter une attraction secrète pour le côté matériel de l'existence, dans l'envie d'avoir toujours ce qu'il y a de

meilleur – la dernière chaîne hi-fi, les drogues de la meilleure qualité, les vêtements les plus tendances. Cette attraction était visible dans toute sa splendeur durant la période yuppie de la fin des années 1970 et au début des années 1980.

À partir de toutes ces connaissances accumulées, vous pouvez commencer à dessiner un profil de votre génération, qui est aussi complexe et organique que le phénomène lui-même.

Ensuite, votre troisième tâche est d'étendre ces connaissances à quelque chose de plus vaste, d'abord pour essayer de reconstituer ce qui pourrait être considéré comme le *Zeitgeist*. À cette fin, vous vous intéressez plus particulièrement à la relation entre les deux générations dominantes, celle des jeunes adultes (entre vingt-deux et quarante-quatre ans) et les cinquantenaires (période qui s'étend de quarante-cinq à soixante-six ans). Aussi proches que puissent paraître les parents et les enfants de ces générations, il y a toujours une tension sous-jacente qui s'accompagne de ressentiment et d'envie. Il y a des différences naturelles entre leurs valeurs et leurs visions du monde. Vous voulez examiner cette tension et déterminer quelle génération tend à dominer et comment cette dynamique de pouvoir peut changer dans le moment présent. Vous voudrez aussi voir dans quelle partie du plus vaste schéma historique votre génération pourrait s'insérer.

Cette prise de conscience globale présente quelques avantages majeurs. Par exemple, votre perspective générationnelle a tendance à créer une certaine forme de myopie. Chaque génération penche vers un certain déséquilibre lorsqu'elle réagit contre la précédente. Elle observe et juge tout en fonction de certaines valeurs qu'elle possède plutôt que d'autres et cela lui ferme l'esprit à d'autres possibilités. Nous pouvons être à la fois idéalistes et pragmatiques, apprécier le

travail d'équipe et notre propre individualité, *et cætera*. Il y a beaucoup à gagner en observant le monde du point de vue de vos parents ou de vos enfants, et même en adoptant certaines de leurs valeurs. Avoir le sentiment que votre génération est supérieure n'est qu'une illusion. Votre prise de conscience vous libérera de ces blocages mentaux et des illusions, ce qui rendra votre esprit plus fluide et créatif. Vous serez capable de formuler vos propres valeurs et idées, et de ne plus être un pur produit de l'époque.

En prenant conscience du *Zeitgeist* global, vous comprendrez aussi le contexte historique. Vous comprendrez mieux où va le monde. Vous pouvez anticiper ce qui vous attend au coin de la rue. Fort de ce savoir, vous pourrez mobiliser votre propre esprit individuel et contribuer à façonner ce futur qui est en gestation dans le présent.

Et le fait de vous sentir profondément connecté au flux ininterrompu de l'Histoire, et à votre rôle dans ce grand drame historique, vous donnera un sentiment d'apaisement qui rendra tout plus supportable dans l'existence. Vous ne surréagissez pas face au scandale du jour. Vous ne devenez pas accro à la dernière tendance. Vous avez conscience du schéma qui tendra à faire basculer les choses dans une autre direction à l'intérieur d'une période donnée. Si vous vous sentez en conflit avec l'époque, vous savez que les mauvais jours finiront par s'achever et que vous pouvez contribuer à lancer une nouvelle vague.

Rappelez-vous qu'il est plus important de posséder ce savoir aujourd'hui que cela ne l'a jamais été, pour deux raisons. D'une part, malgré les sentiments antimondialistes qui balayent le monde, la technologie et les réseaux sociaux nous ont unifiés de façon irrévocable. Cela signifie que les personnes appartenant à une génération auront souvent plus en commun avec ceux de la même

génération dans d'autres cultures qu'avec les générations précédentes de leur propre pays. Cette situation sans précédent signifie que le *Zeitgeist* n'a jamais été aussi directement mondialisé. Par conséquent, le fait de le savoir n'a jamais été aussi essentiel et puissant.

Et, d'autre part, à cause de ces changements nets entamés par les innovations technologiques, le rythme s'est accéléré, créant une dynamique auto-réalisatrice. Les jeunes sont presque devenus accros à ce rythme et ont soif de changements, ne serait-ce que de nature triviale. Cette accélération du rythme engendre aussi plus de crises, ce qui ne fait qu'accélérer encore le processus. Ce rythme vous fera tourner la tête et perdre votre perspective. Vous pourriez imaginer que des changements dérisoires sont novateurs, ce qui vous incitera à ignorer le véritable bouleversement qui est en cours. Vous ne parviendrez pas à suivre le rythme et encore moins à anticiper la suite. Seules votre conscience de génération, votre calme perspective historique vous permettront de venir à bout de cette époque.

Les stratégies pour exploiter l'air du temps

Afin de profiter au maximum du *Zeitgeist*, vous devez commencer par un simple constat : vous êtes autant que les autres un produit de votre temps ; la génération dans laquelle vous êtes né a façonné vos pensées et vos valeurs, que vous en ayez conscience ou non. Par conséquent, si vous ressentez au fond de vous de la frustration face à l'état des choses aujourd'hui dans le monde ou à la génération précédente, ou si vous avez le sentiment qu'il manque quelque chose sur le plan culturel, vous pouvez être presque certain que d'autres personnes de votre génération partagent la même opinion. Et si vos actes sont dictés par ce sentiment, votre travail trouvera un écho auprès de votre génération et contribuera à façonner le *Zeitgeist*.

Gardez ces remarques à l'esprit lorsque vous mettrez en pratique les stratégies suivantes, en partie ou en totalité.

Allez à l'encontre du passé. Vous éprouvez peut-être un profond besoin de créer quelque chose de nouveau et de mieux adapté à votre génération. Mais le passé exerce probablement un fort attrait sur vous sous la forme des valeurs de vos parents que vous avez intériorisées durant l'enfance. Vous êtes inévitablement un peu effrayé et tendu. Par conséquent, vous hésitez à aller au bout de ce que vous faites ou de vos idées, et votre défiance envers les anciennes façons de faire aura tendance à manquer de ferveur.

Forcez-vous plutôt à aller en sens inverse. Servez-vous du passé et de ses valeurs ou idées comme de quelque chose qu'il faut contrecarrer avec force en vous aidant de la colère que vous pourriez éventuellement ressentir. Votre coupure avec le passé doit être aussi claire et nette que possible. Exprimez ce qui est tabou ; faites voler en éclats les conventions auxquelles les générations précédentes adhéraient. Tout cela attirera l'attention des gens de votre génération et beaucoup d'entre eux voudront suivre votre exemple.

C'est en se montrant aussi audacieux et rebelle face à la génération précédente que le comte d'Essex incarna le nouvel esprit confiant de l'Angleterre post-Armada et qu'il devint l'illustre représentant de sa génération (voir le chapitre 15). Danton prit du pouvoir en défiant la monarchie et en fomentant pour la république. Durant les années 1920, la danseuse américaine noire Joséphine Baker incarnait la spontanéité de la génération perdue en produisant des performances aussi libérées et choquantes que possible. En rompant si radicalement avec l'image des Premières dames précédentes et leurs manières réservées, Jacqueline Kennedy devint l'icône du nouvel esprit du début des années 1960. En allant plus loin

dans cette direction, vous créez un choc de la nouveauté et vous éveillez des envies chez ceux qui n'attendaient que cela pour s'exprimer.

Adaptez le passé à l'esprit présent. Une fois que vous avez identifié l'essence du *Zeitgeist*, efforcez-vous de trouver un moment ou une période analogue dans l'Histoire. Les frustrations et rébellions de votre génération ont certainement déjà été ressenties à un certain degré par les générations précédentes et elles ont été exprimées de façon spectaculaire. Les chefs de file de ces générations se font écho à travers l'Histoire et endossent le rôle de héros mythiques au fil du temps. En vous associant à ces personnages ou époques, vous donnerez plus de poids au mouvement ou à l'innovation que vous défendez. Reprenez quelques-uns des symboles et des styles émotionnellement chargés de cette période historique et adaptez-les en donnant l'impression que ce que vous tentez de présenter est une version plus parfaite et progressiste que ce qu'il s'est produit par le passé.

Ce faisant, réfléchissez en termes grandioses, mythiques. Danton se comparait à Cicéron, dont les discours et les actes en faveur de la République et contre la tyrannie trouvèrent naturellement un écho auprès de la population française et ajoutèrent à la mission de Danton le poids du passé antique. Le réalisateur Akira Kurosawa redonna vie au guerrier samouraï tant célébré dans la culture japonaise, mais il le recréa de façon à pouvoir exprimer par la même occasion son point de vue sur les problématiques et l'atmosphère qui régnaient dans le Japon de l'après-guerre. Pendant sa campagne électorale, le président John F. Kennedy voulait défendre un nouvel esprit américain qui marquait un tournant avec le conformisme des années 1950. Les programmes qu'il voulait lancer étaient réunis sous

la dénomination de Nouvelle Frontière. En effet, il associait ses idées à l'esprit des pionniers si révérencieusement ancré dans la psyché américaine. Ces images jouèrent un rôle essentiel dans l'attrait qu'il exerçait.

Ressuscitez l'esprit de l'enfance. En redonnant vie à l'esprit de vos premières années – son humour, ses événements historiques décisifs, les styles et les produits emblématiques de l'époque, l'air du temps tel qu'il vous affectait –, vous toucherez un vaste public constitué de tous ceux qui vécurent ces années de la même façon. C'était une époque de la vie d'une grande intensité émotionnelle. En essayant de la recréer dans une certaine forme, mais vue à travers les yeux d'un adulte, vous trouverez un écho auprès de vos semblables. Vous devez uniquement utiliser cette stratégie si vous ressentez un lien particulièrement fort avec votre enfance. Sinon, votre tentative de recréer cet esprit paraîtra insipide et forcée.

Rappelez-vous que vous ne cherchez pas à réaliser une recréation littérale du passé, mais à en capturer l'esprit. Pour avoir du pouvoir, elle doit être liée à une problématique actuelle et ne pas être une simple expression de votre nostalgie. Si vous inventez quelque chose, essayez d'actualiser et d'intégrer subtilement les styles de cette période de l'enfance en exploitant l'attraction inconsciente que nous ressentons tous vis-à-vis de cette période de la vie.

Créez la nouvelle configuration sociale. Il est dans la nature humaine de désirer plus d'interactions sociales avec les gens envers qui nous ressentons des affinités. Vous obtiendrez toujours plus de pouvoir en créant de nouvelles formes d'interactions qui séduisent votre génération. Vous réunirez des personnes autour de nouvelles idées ou valeurs qui sont dans l'air ou des dernières technologies qui permettent de rassembler ceux ayant les mêmes centres d'intérêt.

Vous éliminerez les intermédiaires qui imposent des barrières empêchant les gens de se retrouver librement. Dans cette nouvelle forme de groupe, il est toujours prudent d'introduire des rituels qui relient les membres et des symboles auxquels s'identifier.

Nous en voyons de nombreux exemples dans le passé – les salons du XVII^e^ siècle, en France, où les hommes et les femmes pouvaient discuter librement et ouvertement ; les loges des francs-maçons au XVIII^e^ siècle, en Europe, avec leurs rituels secrets et leur ambiance subversive ; les bars clandestins et les clubs de jazz des années 1920, où régnait une atmosphère « tout peut arriver » ; ou, plus récemment, les plateformes et les groupes en ligne ou encore les flash mobs. En appliquant cette stratégie, songez aux éléments répressifs du passé dont les gens aimeraient se libérer. Il peut s'agir d'une période de pudibonderie étouffante ou de conformisme galopant, ou de surévaluation de l'individualisme et de tout l'égoïsme qui en découle. Le groupe que vous instaurerez laissera s'épanouir un esprit nouveau et vous offrira même le frisson de rompre avec d'anciens tabous imposés par le politiquement correct.

Subvertissez l'air du temps. Vous vous trouverez peut-être en décalage avec un aspect de l'esprit de votre génération ou de l'époque à laquelle vous vivez. Peut-être vous identifiez-vous à une tradition du passé qui est devenue obsolète. Ou bien vos valeurs diffèrent d'une certaine façon à cause de votre propre tempérament individuel. Quelle que soit la raison, il n'est jamais prudent de sermonner, de moraliser ou de condamner l'air du temps. Vous ne ferez que vous marginaliser. Si l'air du temps était un fleuve, il vaudrait mieux tenter de le rediriger prudemment que de lutter à contre-courant. Vous aurez plus de pouvoir et d'effet en œuvrant au sein du *Zeitgeist* et en le subvertissant.

Supposons, par exemple, que vous produisiez quelque chose – un livre, un film, un produit quelconque – qui est parfaitement dans l'air du temps, au point que c'en est même caricatural. Toutefois, à travers le contenu de ce que vous produisez, vous insérez des idées et un esprit qui sont légèrement différents, qui renvoient à la valeur du passé que vous préférez ou qui décrivent un autre point de vue sur les événements ou une autre interprétation, ce qui contribue à assouplir le cadre générationnel strict à travers lequel les gens voient le monde.

Après la Seconde Guerre mondiale, les grands couturiers européens traitaient le marché américain avec un grand mépris, alors qu'aujourd'hui, c'est celui qu'ils essaient tous de séduire. Ils n'aimaient pas la culture populaire émergente et sa vulgarité. Coco Chanel avait toujours mis en avant l'élégance dans ses modèles et partageait indubitablement cette antipathie. Mais elle alla à contre-courant des créateurs de mode de son époque : elle perçut le nouveau pouvoir des Américaines et répondit à leur désir de vêtements moins exigeants et plus athlétiques. Ayant gagné leur confiance et utilisant leur langage, Chanel avait désormais toute latitude pour faire évoluer subtilement les goûts américains, y insufflant un peu plus de sa véritable sensibilité et conférant plus d'élégance aux modèles simplistes que les Américaines aimaient. Ainsi, elle contribua à rediriger le *Zeitgeist* dans la mode, anticipant les changements du début des années 1960. Voilà le pouvoir que l'on acquiert en travaillant avec l'air du temps plutôt que contre lui.

Continuez à vous adapter. C'est durant sa jeunesse que votre génération forgea son esprit particulier, car c'est une période émotionnellement intense que nous nous remémorons toujours avec tendresse. Mais le problème, c'est qu'en vieillissant, vous avez tendance à vous enfermer dans les valeurs, les idées et les styles qui

marquèrent cette période. Aux yeux des plus jeunes, vous devenez une sorte de caricature du passé. Vous cessez d'évoluer dans vos pensées. Vous cessez d'avancer avec votre temps et vous vous cramponnez plus fermement au passé. Plus vous vieillissez, plus les jeunes occupent le devant de la scène et plus votre public se réduit.

Il ne s'agit pas d'abandonner l'esprit qui vous a marqué, ce qui est de toute façon mission impossible. Si vous essayez d'imiter les styles de la jeune génération, vous risquez seulement de paraître ridicule et artificiel. Cherchez plutôt à moderniser votre esprit, à adopter éventuellement quelques-unes des valeurs et idées de la jeune génération qui vous ont attiré afin de séduire un nouveau public plus vaste en mêlant votre expérience et votre perspective aux changements qui ont lieu, et de devenir un hybride peu commun et attirant.

Pour le réalisateur Alfred Hitchcock, la décennie qui façonna son œuvre fut celle des années 1920, lorsqu'il commença sa carrière. Le plus important dans les films muets, c'était de perfectionner le langage visuel pour raconter une histoire. Hitchcock maîtrisa l'art d'utiliser les angles et le mouvement de la caméra afin de donner l'impression au spectateur qu'il se trouvait au cœur de l'histoire.

Il n'abandonna jamais son obsession pour le langage visuel durant les six décennies pendant lesquelles il réalisa des films, mais il ne cessa jamais d'adapter son style – aux lunettes en couleur qui étaient très en vogue dans les années 1950 ou encore aux thrillers et aux films d'horreur populaires durant les années 1960 et 1970. Contrairement à d'autres réalisateurs vieillissants, qui devinrent complètement démodés ou qui essayèrent simplement d'imiter le style actuel, Hitchcock créa un hybride du passé et du présent. Cela donna de la profondeur à ses derniers films, puisqu'il y avait

incorporé toutes les adaptations qu'il avait opérées au cours de sa carrière. Ses réalisations pouvaient plaire à tous les publics, mais ces strates d'innovations les rendaient véritablement uniques. Une telle profondeur produira toujours un effet troublant sur n'importe quel public, puisque votre œuvre semblera véritablement être hors du temps.

L'être humain au-delà du temps et de la mort

Nous excellons dans l'art de transformer tout ce qui nous passe entre les mains. Nous avons complètement transformé l'environnement de la Terre pour l'adapter à nos besoins. Nous nous sommes transformés nous-mêmes pour passer d'une espèce physiquement faible à un puissant animal social dominant, en profitant de l'occasion pour faire grossir et recâbler notre cerveau. Nous sommes impatients et infiniment inventifs. Mais un domaine semble résister à notre pouvoir de transformation – le temps lui-même. Depuis notre naissance, nous suivons le fleuve de la vie qui nous entraîne inexorablement vers la mort. Le temps est linéaire, il avance sans cesse et nous ne pouvons rien faire pour stopper son cours.

Nous traversons les diverses phases de l'existence qui nous marquent en fonction de schémas que nous ne contrôlons pas. Notre corps et notre esprit ralentissent et perdent l'élasticité de la jeunesse. Nous observons, impuissants, tandis que de plus en plus de jeunes avancent sur la scène de la vie, nous poussant vers le côté. Nous sommes nés à une période de l'Histoire et dans une génération que nous n'avons pas choisies et qui semblent déterminer dans une large mesure qui nous sommes et ce qu'il advient de nous. En lien avec le temps, notre nature active est neutralisée et, bien que nous ne le

remarquions pas consciemment, notre impuissance est à l'origine d'une grande partie de notre anxiété et de nos phases de dépression.

Mais si nous examinons de plus près notre expérience personnelle du passage du temps, nous remarquons un phénomène particulier – la perception que nous avons du passage des heures ou des jours peut varier en fonction de notre humeur et des circonstances. Un enfant et un adulte vivent le temps très différemment – pour le premier, il avance assez lentement, alors qu'il passe beaucoup trop vite pour le dernier. Quand nous nous ennuyons, le temps paraît vide et traîne en longueur ; quand nous sommes passionnés et que nous nous amusons, nous aimerions qu'il ralentisse. Lorsque nous sommes calmes et méditatifs, le temps passe lentement, mais il semble bien rempli et satisfaisant.

De manière générale, cela signifie que le temps est une invention humaine, une façon pour nous de mesurer son passage à nos fins personnelles, et l'expérience que nous avons de cette création artificielle est assez subjective et évolutive. Nous avons le pouvoir de le ralentir ou de l'accélérer consciemment. Notre relation au temps est plus malléable que nous le pensons. Même si nous ne pouvons pas stopper le processus de vieillissement ou défier l'ultime réalité de la mort, nous pouvons modifier l'expérience que nous en avons afin de transformer ce qui est douloureux et déprimant en quelque chose de très différent. Nous pouvons faire en sorte que le temps soit plus cyclique que linéaire ; nous pouvons même sortir du courant et vivre des formes d'atemporalité. Nous n'avons pas besoin de rester enfermés sous l'emprise de notre génération et de ses points de vue.

Même si cela peut paraître illusoire, nous pourrions citer différents personnages historiques – Léonard de Vinci et Goethe, pour n'en nommer que deux – qui transcendèrent consciemment leur

époque et décrivirent leur vision transformée du temps. C'est un idéal, un idéal que notre nature active autorise, un idéal que l'on peut tenter d'atteindre à un certain degré, car cela en vaut la peine.

Voici comment nous pourrions appliquer cette approche active à quatre aspects élémentaires du temps.

Les phases de l'existence. Tandis que nous traversons les grandes périodes de la vie – l'enfance, l'adolescence, l'âge adulte et la vieillesse –, certains changements s'opèrent en nous. Pendant notre jeunesse, nous vivons la vie plus intensément. Nous sommes plus émotifs et vulnérables. La plupart d'entre nous tendent à être davantage tournés vers l'extérieur, à être plus concernés par ce que les gens peuvent penser d'eux et de leur place. Nous sommes plus grégaires, mais nous avons tendance à adopter des comportements bêtes et moralisateurs.

En vieillissant, l'intensité diminue, notre esprit se resserre sur certaines idées et croyances conventionnelles. Nous devenons peu à peu moins concernés par ce que les gens pensent de nous et nous nous tournons donc davantage vers l'intérieur. Durant ces phases, nous gagnons souvent en recul, en maîtrise de soi, et peut-être en sagesse qui vient de l'accumulation d'expériences.

Toutefois, nous avons le pouvoir de perdre ou d'atténuer les qualités négatives qui accompagnent souvent certaines phases de l'existence en défiant d'une certaine façon le processus de vieillissement lui-même. Par exemple, quand nous sommes jeunes, nous pouvons nous efforcer de limiter l'influence qu'exerce le groupe sur nous et de ne pas nous focaliser sur ce que les autres pensent et font. Nous pouvons nous forcer à nous tourner davantage vers l'intérieur, à être plus en harmonie avec notre unicité (voir le chapitre 13). Nous pouvons développer consciemment plus de cette

distance intérieure qui vient naturellement avec les années, réfléchir plus intensément à nos expériences, en tirer les leçons et développer une sagesse précoce.

En vieillissant, nous pouvons nous efforcer de conserver les qualités positives de la jeunesse qui s'estompent souvent avec les années. Par exemple, nous pouvons retrouver une partie de la curiosité naturelle qui nous animait lorsque nous étions enfants en abandonnant une partie de l'autosatisfaction et de l'attitude « je sais tout » qui nous vient souvent avec l'âge. Nous continuons à regarder le monde à travers un nouveau cadre, en remettant en cause nos propres valeurs et idées reçues, en rendant par la même occasion notre esprit plus fluide et créatif. Nous pouvons même en profiter pour apprendre une nouvelle compétence ou pour étudier un nouveau sujet afin de retrouver la joie qui nous animait lorsque nous apprenions de nouvelles connaissances. Nous pouvons aussi méditer sur certaines des expériences plus intenses de notre jeunesse, en revenant à ces moments par le biais de l'imagination, en nous connectant plus profondément à celui ou celle que nous étions. Nous pouvons sentir rejaillir l'intensité de la jeunesse, jusqu'à un certain degré, dans nos expériences présentes.

Si nous devenons moins grégaires avec les années, c'est dû en partie au fait que nous nous montrons moins tolérants envers les bizarreries des gens, ce qui n'améliore pas notre vécu. Nous pouvons y remédier en nous efforçant de mieux comprendre la nature humaine et en acceptant les gens tels qu'ils sont.

Le vieillissement présente une dimension psychologique qui peut agir comme une prophétie auto-réalisatrice – nous nous disons que nous ralentissons et nous ne pouvons pas en faire autant que par le passé ; en nous comportant ainsi, nous intensifions le processus de

vieillissement, ce qui nous déprime et nous ralentit davantage. Il existe des icônes du passé, comme Benjamin Franklin, qui sont allées en sens inverse : défiant constamment son esprit et son corps en vieillissant, il est parvenu, d'après ce que l'on en sait, à garder les dispositions les plus délicieusement enfantines et joviales, même s'il avait dépassé le cap des soixante-dix ans.

Les générations actuelles. Votre objectif ici est d'être *moins* un produit de l'époque et de parvenir à transformer votre rapport à votre génération. Un bon moyen d'y arriver consiste à passer par le biais d'associations actives avec des personnes de différentes générations. Si vous êtes jeune, vous essayez d'interagir davantage avec les générations précédentes. Vous pourrez essayer de considérer certaines d'entre elles, qui semblent avoir un esprit auquel vous pouvez vous identifier, comme des mentors et des modèles. Avec d'autres, vous pouvez avoir les mêmes relations qu'avec vos semblables – sans vous sentir supérieur ni inférieur, mais en faisant particulièrement attention à leurs valeurs, leurs idées et leurs perspectives, ce qui vous aidera à élargir les vôtres.

Si vous êtes plus âgé, vous procédez à l'inverse en interagissant activement avec les membres d'une génération plus jeune, non pas en tant que parent ou figure d'autorité, mais en tant que semblable. Autorisez-vous à absorber leur esprit, leur façon de penser particulière et leur enthousiasme. Vous les approchez avec l'idée qu'ils ont quelque chose à vous apprendre.

En interagissant à un niveau plus authentique avec les membres d'autres générations, vous créez un lien unique – celui qui lie des personnes vivant à la même époque de l'Histoire. Cela ne fera qu'améliorer votre compréhension du *Zeitgeist*.

Les générations précédentes. Quand nous pensons à l'Histoire, nous avons tendance à faire du passé une caricature sans vie. Peut-être nous sentons-nous suffisants et supérieurs par rapport aux époques passées. Par conséquent, nous nous concentrons sur les aspects de l'Histoire qui dénotent des idées et des valeurs arriérées (nous n'avons pas conscience que les générations futures feront la même chose pour nous), en ne voyant que ce que nous voulons bien voir. Ou bien nous projetons sur le passé les idées et valeurs du présent, qui n'ont que peu de liens avec le rapport au monde des gens de jadis. Nous leur retirons leur propre perspective générationnelle, comme nous pouvons le voir dans les versions filmées de l'Histoire où les gens parlent et se comportent comme nous, mais en portant des costumes. Ou encore, nous ignorons tout bonnement l'Histoire en imaginant qu'elle n'a aucun lien avec l'expérience présente.

Nous devons nous débarrasser de ces idées et habitudes absurdes. Nous ne sommes pas si supérieurs aux gens de jadis que nous nous plaisons à le croire (voir les chapitres précédents sur l'irrationalité, le manque de vision, l'envie, la grandeur, le conformisme et l'agressivité). Il y a des moments culturels dans l'Histoire qui étaient supérieurs aux nôtres sur le plan de la démocratie participative, de la pensée créative ou de la vitalité culturelle. Il y a des périodes du passé dans lesquelles les gens comprenaient mieux la psychologie humaine et nourrissaient un réalisme revitalisant qui nous fait paraître idéalistes par comparaison. Même si la nature humaine demeure une constante, les gens du passé étaient confrontés à des circonstances différentes, avec des niveaux différents de technologie, et ils avaient des valeurs et des croyances assez différentes des nôtres, mais pas nécessairement inférieures. Leurs valeurs reflétaient les circonstances qui étaient les leurs, et nous les aurions partagées de même.

Mais surtout, nous devons comprendre que le passé n'est certainement pas mort. Nous ne sommes pas des pages blanches, à la naissance. Nous avons été façonnés par des millions d'années d'évolution. Tout ce que nous pensons et vivons, nos pensées et nos croyances les plus intimes, a été modelé par les luttes des générations précédentes. Par conséquent, bon nombre de nos rapports au monde dérivent de changements qui se sont opérés il y a longtemps dans la pensée humaine.

Chaque fois que quelqu'un sacrifie tout à une cause, il revit un changement de valeurs engagé par les premiers chrétiens au Ier siècle qui révolutionnèrent notre façon de penser en sacrifiant tous les aspects de la vie à un idéal. Chaque fois que nous tombons amoureux et que nous idéalisons l'être aimé, nous revivons les émotions que les troubadours du XIIe siècle répandirent dans le monde occidental (ce sentiment n'avait jamais existé auparavant).

Chaque fois que nous privilégions les émotions et la spontanéité plutôt que l'intellect et l'effort, nous revivons ce que les mouvements romantiques du XVIIIe siècle introduisirent dans notre psychologie. Nous n'avons pas conscience de tout cela, mais nous qui vivons dans le présent sommes des produits bigarrés de tous les changements cumulés dans la pensée et la psychologie humaines. En faisant du passé quelque chose de mort, nous ne faisons que nier qui nous sommes. Nous perdons nos racines et nous redevenons des barbares, déconnectés de notre nature.

Vous devez radicalement changer votre rapport à l'Histoire, la ramenant à la vie en vous. Commencez par choisir une période du passé qui vous passionne plus particulièrement pour une raison quelconque. Essayez de recréer l'esprit de cette époque, de pénétrer à l'intérieur de l'expérience subjective des personnages dont vous lisez

les récits en faisant appel à votre imagination active. Regardez le monde à travers leurs yeux. Servez-vous des excellents livres écrits ces siècles derniers pour vous faire une idée de ce qu'était la vie quotidienne à des périodes particulières (par exemple, *Rome à l'apogée de l'Empire : la vie quotidienne* de Jérôme Carcopino ou *L'Automne du Moyen Âge* de Johan Huizinga). Vous pourrez déceler l'esprit du moment dans la littérature de l'époque. Les romans de F. Scott Fitzgerald vous plongeront à la grande époque du jazz bien mieux que n'importe quel manuel d'histoire. Arrêtez de juger ou de moraliser. Les gens vivaient leur présent dans un contexte qui avait un sens pour eux, tandis que vous devez le comprendre de l'extérieur.

Ainsi, vous aurez une autre perception de vous-même. Votre notion du temps s'étendra et vous réaliserez que, si le passé vit en vous, ce que vous faites aujourd'hui, le monde dans lequel vous vivez continueront à vivre et à exercer une influence sur le futur, en vous connectant au plus vaste esprit humain qui passe par nous tous. Au moment présent, vous appartenez à cette chaîne ininterrompue. Et cela peut être une expérience grisante, un signe étrange d'immortalité.

Le futur. Nous pouvons comprendre l'impact que nous exerçons sur le futur dans la relation que nous avons avec nos enfants ou avec les jeunes gens que nous influençons d'une façon ou d'une autre en tant qu'enseignants ou mentors. Cette influence durera des années après notre disparition. Mais notre travail, ce que nous créons et ce en quoi nous contribuons à la société, peut avoir un pouvoir encore plus grand et faire partie d'une stratégie consciente pour communiquer avec les personnes vivant dans le futur et les influencer. Ce type de pensée peut transformer radicalement nos paroles et nos actes.

Léonard de Vinci a certainement appliqué une telle stratégie. Il essaya en permanence d'anticiper ce que l'avenir réservait à l'humanité, d'y vivre en imagination. Nous en avons la preuve dans ses dessins d'inventions futuristes, dont certaines, comme les machines volantes, qu'il tenta effectivement de fabriquer. Il réfléchissait aussi profondément aux valeurs que les gens pourraient avoir dans le futur et qui n'existaient pas encore à l'époque à laquelle il vivait. Par exemple, il éprouvait une profonde affinité pour les animaux et il pensait qu'ils possédaient une âme, ce qui n'était pas une réflexion répandue à l'époque. Cela l'incita à devenir végétarien et à libérer les oiseaux enfermés dans des cages sur la place du marché. Il considérait la nature comme un tout, êtres humains compris, et il imagina un avenir dans lequel cette croyance serait partagée.

La grande féministe, philosophe et romancière Mary Wollstonecraft (1759-1797) pensait que nous, les êtres humains, pouvions créer l'avenir tel que nous l'imaginions dans le présent. Quant à elle, durant sa courte existence, elle imagina un avenir dans lequel les droits des femmes et, surtout, leurs capacités de raisonnement auraient autant de poids que ceux des hommes. Sa pensée eut effectivement une profonde influence sur l'avenir.

L'un des exemples les plus troublants est le cas de Goethe (1749-1832), scientifique, écrivain et philosophe. Il aspirait à une sorte de connaissance universelle, similaire à celle de Léonard de Vinci. Il essaya de maîtriser toutes les formes d'intelligence humaine, s'imprégnant de toutes les périodes de l'Histoire, et ainsi d'être capable non seulement de prévoir l'avenir, mais aussi de communier avec ses habitants. Il parvint à anticiper une théorie de l'évolution plusieurs décennies avant Darwin. Il anticipa plusieurs grandes

tendances politiques des XIX^e^ et XX^e^ siècles, y compris l'unification de l'Europe à l'issue de la Seconde Guerre mondiale. Il imagina de nombreuses avancées technologiques et les effets qu'elles exerceraient sur notre esprit. Il tenta activement de vivre hors de son temps et ses capacités prophétiques étaient légendaires parmi ses amis.

Enfin, nous avons parfois le sentiment d'être nés à la mauvaise époque, d'être déconnectés de notre temps. Pourtant, nous sommes prisonniers de ce moment et nous devons vivre avec lui. Dans ce cas, cette *stratégie d'immortalité* peut nous apporter du soulagement. Nous sommes conscients des cycles de l'Histoire et du mouvement pendulaire qui fait que l'époque change, même si nous ne serons peut-être plus là pour le voir. Néanmoins, nous pouvons regarder vers l'avenir et nous sentir connectés à ceux qui y vivent bien au-delà de ce terrible moment. Nous pouvons tendre la main vers eux, les ajouter à notre auditoire. Un jour, ils entendront parler de nous ou ils nous liront, et la connexion se fera dans les deux sens, révélant cette capacité humaine suprême de survivre à son époque et à la finalité de la mort elle-même.

> Les défauts d'un homme sont dus à son époque ; ses vertus et sa grandeur lui appartiennent.
>
> *Johann Wolfgang von Goethe*

18

Méditons sur notre mortalité

La loi du déni de mort

La plupart d'entre nous passent leur vie à éviter de penser à la mort. Pourtant, l'inéluctabilité de la mort devrait en permanence nous occuper l'esprit. Le fait d'avoir conscience de la brièveté de l'existence donne du sens et ajoute une notion d'urgence à la réalisation de nos objectifs. En nous entraînant à nous confronter à cette réalité et à l'accepter, nous apprenons à gérer plus facilement les inévitables revers, séparations et crises de la vie. Cela nous donne la notion de proportions, de ce qui est vraiment important dans cette brève existence qui est la nôtre. La plupart des gens recherchent en permanence des façons de se distinguer et de se sentir supérieurs aux autres. Nous ferions mieux de voir notre mortalité qui nous met sur un pied d'égalité et qui est un point commun à tous. En prenant profondément conscience de notre mortalité, nous intensifions notre expérience des moindres aspects de l'existence.

La balle dans le flanc

Durant son enfance à Savannah, en Géorgie, Mary Flannery O'Connor (1925-1964) entretenait des liens étonnamment forts avec son père, Edward, qui s'expliquaient en partie par leur surprenante ressemblance physique – ils avaient les mêmes grands yeux perçants et les mêmes expressions. Mais surtout, et c'était le plus important pour Mary, leurs modes de pensée et de perception semblaient totalement synchrones. Elle percevait quand son père participait pleinement aux jeux qu'elle inventait – il s'y pliait de bonne grâce et son imagination avançait dans la même direction que la sienne. Ils parvenaient à communiquer sans avoir à échanger un seul mot.

Mary, qui était fille unique, ne ressentait pas la même chose vis-à-vis de sa mère, Regina, qui était issue d'une classe socialement supérieure à celle de son mari et qui aspirait à être une figure de la société locale. La mère voulait transformer sa fille, qui préférait la compagnie des livres, en quintessence de la femme du Sud. Mais Mary, têtue et volontaire, refusait de se plier à la volonté de sa mère, qu'elle trouvait un peu formelle et superficielle, comme les autres membres de sa famille. À dix ans, elle écrivit des caricatures des personnes de son entourage. Par espièglerie, elle laissa sa mère et ses proches lire les vignettes, et ils furent naturellement choqués – non seulement par le portrait qu'elle dressait d'eux, mais aussi par l'esprit affûté de cette jeune fille de dix ans.

Son père trouva les caricatures charmantes. Il les réunit dans un livret qu'il montrait aux visiteurs. Il prévoyait un grand avenir pour sa fille en tant qu'écrivain. Très tôt, Mary sut qu'elle était différente des autres enfants, voire un peu excentrique, et elle se délectait de la fierté qu'il tirait de ses qualités inhabituelles.

Elle comprenait si bien son père qu'elle prit peur quand, durant l'été 1937, elle perçut un changement dans son énergie et son esprit. Au début, la transformation était subtile – il présentait des rougeurs sur le visage, une lassitude soudaine le submergeait pendant l'après-midi. Puis il se mit à faire des siestes de plus en plus longues et à avoir des accès de fièvre fréquents. Tout son corps souffrait. Il arrivait à Mary d'écouter aux portes les conversations qu'avaient ses parents à propos de traitements et elle en concluait que quelque chose ne tournait pas rond du tout.

Les affaires de l'agence immobilière que son père avait créée quelques années plus tôt périclitaient et il finit par mettre la clé sous la porte. Quelques mois plus tard, il obtint un poste mal rémunéré de fonctionnaire à Atlanta. Pour faire des économies, Mary et sa mère déménagèrent dans la grande maison de famille, à Milledgeville, au centre de la Géorgie, non loin d'Atlanta.

En 1940, son père était trop faible pour continuer à travailler. Il retourna vivre à la maison. Durant les mois qui suivirent, Mary vit son père s'affaiblir et maigrir un peu plus de jour en jour, dévasté par des douleurs intenses dans les articulations. Il mourut le 1er février 1941, à l'âge de quarante-cinq ans. Quelques mois plus tard, Mary apprit qu'il était atteint de lupus érythémateux – une maladie qui fait que l'organisme crée des anticorps qui attaquent et affaiblissent les tissus sains. (Aujourd'hui, cette maladie s'appelle le lupus érythémateux disséminé et c'est la forme la plus grave de la maladie.)

Après la mort de son père, Mary était trop choquée pour en parler, mais elle confia ses pensées à son journal intime : « La réalité de la mort nous est apparue et une prise de conscience du pouvoir de Dieu a brisé notre suffisance, comme une balle qui nous aurait percé le flanc. Une impression de drame, de tragédie, d'infini, nous a envahis,

nous inondant de douleur, mais au-delà de la douleur, d'émerveillement. »

Elle avait le sentiment qu'une partie d'elle était morte au moment de la disparition de son père, tant ils étaient en symbiose. Mais au-delà de cette blessure soudaine et violente que lui causa sa mort, elle en vint à s'interroger sur sa signification dans le grand ordre cosmique des choses. Étant très croyante, elle imaginait que rien ne se produisait sans raison et que tout faisait partie d'un mystérieux projet divin. Quelque chose d'aussi significatif que la mort prématurée de son père ne pouvait pas ne pas avoir de sens.

Durant les mois qui suivirent, un changement s'opéra chez Mary. Elle devint inhabituellement grave et studieuse, alors qu'auparavant, elle n'était pas particulièrement attirée par les études. Elle se mit à écrire des histoires plus longues et plus ambitieuses. Elle impressionna ses professeurs par ses capacités d'écriture et de raisonnement. Elle était bien décidée à démontrer que son père avait vu juste – elle deviendrait écrivaine.

De plus en plus confiante en ses capacités créatives, elle fit le constat que, pour réussir, elle devait quitter la Géorgie. Elle se sentait à l'étroit chez sa mère, à Milledgeville. Elle posa sa candidature pour entrer à l'université de l'Iowa où elle fut admise en tant que boursière pour l'année universitaire qui débutait en 1945. Sa mère l'implora de revenir sur sa décision, pensant que sa fille unique était trop fragile pour se débrouiller toute seule, mais Mary avait fait son choix. Inscrite au célèbre atelier d'écriture de l'université, elle décida de simplifier son nom et de se faire appeler Flannery O'Connor, ce qui deviendrait sa nouvelle identité.

Travaillant avec détermination et discipline, Flannery commença à attirer l'attention pour ses nouvelles et les personnages méridionaux

qu'elle semblait si bien connaître, faisant ressortir les qualités sombres et grotesques dissimulées sous les apparences raffinées du Sud. Les agents et les éditeurs s'intéressèrent à elle et les magazines les plus prestigieux acceptèrent ses récits.

Après l'Iowa, Flannery s'installa sur la côte Est, dans une maison de campagne du Connecticut qui appartenait à ses amis Sally et Robert Fitzgerald, qui lui louèrent une chambre. Loin des distractions, elle se mit à travailler fébrilement sur son nouveau roman. Le futur semblait plein de promesses et tout se déroulait conformément au plan qu'elle avait échafaudé après la mort de son père.

Pour les fêtes de Noël 1949, elle retourna à Milledgeville afin de rendre visite à sa famille. Elle y tomba malade et les médecins diagnostiquèrent des problèmes rénaux qui nécessitaient une intervention chirurgicale suivie d'une période de convalescence. Elle n'avait qu'une envie, c'était retourner dans le Connecticut pour retrouver ses amis et finir son roman, qui devenait de plus en plus ambitieux.

Enfin, en mars, elle put rentrer chez elle. Mais, durant les mois qui suivirent, elle eut d'étranges douleurs dans les bras. Elle consulta des médecins à New York qui diagnostiquèrent une polyarthrite rhumatoïde. En décembre de la même année, elle retourna en Géorgie pour Noël et fut très malade durant le voyage en train. À son arrivée à la gare où son oncle l'attendait, elle pouvait à peine marcher. Elle avait le sentiment d'être soudain devenue vieille et impotente.

Souffrant de douleurs atroces dans les articulations et d'une fièvre élevée, elle fut hospitalisée sur-le-champ. Les médecins lui dirent qu'elle avait une forme grave de polyarthrite rhumatoïde et qu'il lui

faudrait des mois pour que son état se stabilise ; il fallait qu'elle reste à Milledgeville pour une durée indéterminée. Ne faisant que peu confiance aux médecins, elle n'était pas sûre du bien-fondé de leur diagnostic, mais elle était bien trop faible pour argumenter. Elle crut mourir à cause de la fièvre.

Afin de la soigner, les médecins lui administrèrent des doses massives de cortisone, le nouveau remède miracle, qui soulagea considérablement sa douleur et l'inflammation de ses articulations, mais qui décuplait aussi son énergie et perturbait son esprit qui fourmillait de toutes sortes de pensées étranges. La cortisone eut aussi pour effet de faire tomber ses cheveux et gonfler son visage. Dans le cadre de sa thérapie, elle devait également subir de fréquentes transfusions sanguines. Sa vie avait soudain pris un tour assez sombre.

Comme par une étrange coïncidence, durant ses pics de fièvre, elle avait la sensation de devenir aveugle et paralysée. Quelques mois plus tôt, alors qu'elle n'était pas encore malade, elle avait décidé que le personnage principal de son roman serait aveugle, lui aussi. Avait-elle eu une prémonition sur son propre sort ou la maladie était-elle déjà là et faisait-elle naître de telles pensées en elle ?

Sentant la mort sur ses talons et écrivant à toute allure pendant son séjour à l'hôpital, elle acheva son roman, qu'elle intitula *La Sagesse dans le sang* (*Wise Blood*), après toutes les transfusions qu'elle avait subies. Il s'agissait de l'histoire d'un jeune homme, Hazel Motes, déterminé à propager l'athéisme dans une nouvelle ère scientifique. Il est persuadé d'avoir la « sagesse dans le sang » et de n'avoir besoin de guide spirituel d'aucune sorte. Le roman, qui raconte sa descente jusqu'à la folie et au meurtre, fut publié en 1952.

Après des mois d'hospitalisation et de convalescence à la maison, Flannery retourna dans le Connecticut pour rendre visite aux Fitzgerald, espérant pouvoir reprendre son ancienne vie dans leur maison de campagne. Un jour, tandis que Sally et elle roulaient à travers la campagne, Flannery mentionna sa polyarthrite rhumatoïde. Sally décida de lui dire la vérité que sa mère hyperprotectrice lui avait cachée, avec la complicité des médecins : « Flannery, tu n'as pas de polyarthrite. Tu as un lupus. » Flannery se mit à trembler. Au bout d'un long silence, elle répondit : « Ce n'est pas une bonne nouvelle, mais je ne saurai assez te remercier de me l'avoir annoncée. Je pensais avoir un lupus et je pensais devenir folle. Je préfère de loin être malade que folle. »

Le calme de sa réaction montra à quel point elle fut estomaquée par la nouvelle. Ce fut comme une deuxième balle tirée dans son flanc, la sensation initiale revenant décuplée. Elle était désormais certaine d'avoir hérité de la maladie de son père et comprit soudain qu'elle ne vivrait peut-être plus très longtemps, si l'on considérait le déclin rapide de son père. Il lui paraissait désormais évident qu'il était inutile d'envisager ou d'espérer vivre ailleurs qu'à Milledgeville. Elle coupa court au voyage dans le Connecticut et rentra chez elle, abattue et perdue.

Sa mère était désormais à la tête de la ferme familiale, qui s'appelait Andalousie et qui se situait juste à la sortie de Milledgeville. Flannery passerait la fin de sa vie dans cette ferme, auprès de sa mère qui prendrait soin d'elle. Les médecins semblaient penser qu'elle pouvait vivre une vie normale grâce à leur nouveau traitement miracle, mais Flannery ne partageait pas leur confiance, subissant personnellement les nombreux effets secondaires pénibles et se demandant combien de temps son corps pourrait les supporter.

Elle aimait sa mère, mais elles étaient très différentes. Sa mère était bavarde, obnubilée par le statut social et les apparences. Quelques semaines après son retour, Flannery fut prise de panique. Elle avait toujours été déterminée, comme son père. Elle aimait son indépendance, tandis que sa mère fourrait son nez partout. Mais surtout, Flannery associait ses capacités créatives à une vie loin de la Géorgie, à la découverte du vaste monde, parmi ses semblables avec qui elle pouvait débattre de sujets sérieux. Elle avait le sentiment que son esprit se dilatait dans ces plus larges horizons.

Andalousie lui paraissait être une prison et elle craignait que son esprit ne se rétrécisse dans de telles conditions. Mais, tandis qu'elle songeait à la mort à laquelle elle devrait faire face, elle réfléchit au cours qu'avait pris sa vie. Ce qui était le plus important pour elle, plus que ses amis, que l'endroit où elle vivait ou même que sa santé, c'était l'écriture, le fait de pouvoir exprimer toutes ses idées et les impressions qu'elle avait accumulées durant sa courte vie. Elle avait encore tant de nouvelles à écrire, et un ou deux autres romans. Étrangement, ce retour forcé à la maison était peut-être une chance, en fin de compte, qui faisait partie d'un autre plan la concernant.

Dans sa chambre, à Andalousie, à l'écart du monde, il n'y avait pas de distractions possibles. Elle expliqua à sa mère que ses deux heures, ou plus, d'écriture chaque matin étaient sacrées et qu'elle ne tolérerait aucune interruption. Elle pouvait donc consacrer toute son énergie à son travail, se mettre dans la peau de ses personnages afin de leur donner vie. De retour au cœur de la Géorgie, écoutant attentivement les visiteurs et les ouvriers agricoles, elle pouvait entendre la voix de ses personnages, leurs façons de s'exprimer, qui résonnaient dans sa tête. Elle se sentait encore plus profondément liée à la terre, au Sud, qui l'obsédait.

Tandis qu'elle s'affairait durant ces premiers mois de retour à la maison, elle se mit à sentir la présence de son père – dans les photographies, les objets qu'il aimait, dans les carnets qu'il tenait et qu'elle avait découverts. Sa présence la hantait. Il avait voulu devenir écrivain ; elle l'avait toujours su. Peut-être avait-il souhaité qu'elle réussisse là où lui-même avait échoué. Désormais, la maladie mortelle qu'ils avaient en commun tissait un lien encore plus fort entre eux ; elle ressentait la même douleur dans son corps. Mais elle écrivait et écrivait encore, insensible à la douleur, réalisant le potentiel que son père avait vu en elle quand elle était enfant.

Réfléchissant en ces termes, elle se rendit compte qu'elle n'avait pas de temps à perdre. Combien d'années lui restait-il encore à vivre avec suffisamment d'énergie et de clarté d'esprit pour écrire ? Le fait d'être aussi concentrée sur son œuvre l'aidait également à mettre de côté ses angoisses liées à la maladie. Quand elle écrivait, elle s'oubliait complètement et habitait ses personnages. C'était une expérience quasi mystique de perte de l'égo. À un ami à qui elle apprit la nouvelle de sa maladie, elle écrivit : « Je parviens, en clignant de l'œil, à considérer cette épreuve comme une bénédiction. »

Il y avait d'autres bénédictions sur lesquelles compter : comme elle avait été informée suffisamment tôt de sa maladie, elle aurait le temps de s'habituer à l'idée de mourir jeune et cela rendait le choc plus supportable ; elle savourerait chaque minute, chaque expérience, et profiterait autant que possible de ses rares rencontres avec des étrangers. Elle ne pouvait pas attendre beaucoup de la vie, donc tout ce qu'elle avait signifiait quelque chose. Inutile de se plaindre ou de s'apitoyer sur son sort – tout le monde mourait un jour. Elle trouvait désormais plus facile de ne pas prendre au sérieux tous les petits

tracas qui tourmentaient tant les autres. Elle parvenait même à se moquer de ses propres prétentions d'écrivaine, de son air ridicule avec son crâne chauve, de sa boiterie malgré sa canne.

Tandis qu'elle se remettait à écrire des nouvelles avec un zèle renouvelé, Flannery sentit un autre changement s'opérer en elle : une prise de conscience accrue doublée d'un dégoût pour le mode de vie et la culture de l'Amérique des années 1950. Elle avait le sentiment que les gens devenaient de plus en plus superficiels, obsédés par les choses matérielles et rongés par l'ennui, comme des enfants. Ils étaient déboussolés, sans âme, déconnectés du passé et de la religion, s'agitaient en tous sens sans but précis. Au cœur de ces problèmes, il y avait cette grave incapacité à affronter leur propre mortalité.

Elle l'exprima dans une nouvelle inspirée par sa propre maladie, qui s'intitulait *The Enduring Chill* et dont le personnage principal était un jeune homme qui rentre chez lui en Géorgie parce qu'il est voué à une mort prochaine. À sa descente du train, sa mère, qui est venue l'accueillir, « laissa échapper un petit cri ; elle était atterrée. Il était content qu'elle voie la mort sur son visage. À soixante ans, sa mère allait devoir faire face à la réalité et il se disait que si l'expérience ne lui était pas fatale, elle l'aiderait à grandir ».

Selon elle, les gens perdaient leur humanité et ils étaient capables des pires cruautés. Ils ne semblaient guère se soucier les uns des autres et se sentaient supérieurs à tous les étrangers. Si seulement ils pouvaient voir ce qu'elle avait vu – la vie est trop courte, nous devons tous souffrir et mourir –, ils ne vivraient plus de la même façon ; cela les ferait grandir ; cela ferait fondre leur froideur. Ce dont ses lecteurs avaient besoin, c'était leur propre « balle dans le flanc » pour les extraire de leur suffisance. Elle l'accomplirait en dressant le portrait d'une manière aussi crue que possible de l'égoïsme et de la brutalité

qui rôdaient sous la surface de ses personnages, extérieurement si plaisants et banals.

Le seul problème auquel Flannery était confrontée dans sa nouvelle vie était sa solitude dévastatrice. Elle avait besoin de la compagnie apaisante des autres et dépendait des personnalités qu'elle rencontrait et qui lui fournissaient la matière de ses œuvres. Rendue célèbre par la publication de *La Sagesse dans le sang* et de sa collection de nouvelles, elle pouvait compter sur les visites régulières à la ferme d'autres écrivains et d'admirateurs de son travail. Elle appréciait beaucoup ces moments, consacrant toute son énergie à observer ses visiteurs et à sonder leurs profondeurs.

Pour combler les vides entre ces rencontres, elle entama une longue correspondance avec un nombre croissant d'amis et d'admirateurs, répondant à la plupart des personnes qui lui écrivaient. Certains étaient assez perturbés. Il y avait un jeune homme suicidaire du Midwest qui était au bord de la folie. Il y avait une jeune femme brillante de Géorgie, Betty Hester, qui avait honte d'être lesbienne et qui se confiait à Flannery. Les deux femmes correspondaient régulièrement. Flannery ne les jugeait pas, se trouvant elle-même plutôt bizarre et peu conventionnelle. À tous ces marginaux, elle prodiguait conseils et compassion, les implorant toujours de consacrer leurs énergies à quelque chose qui les dépassait.

Les lettres étaient un support parfait pour Flannery, car cela lui permettait de conserver une certaine distance physique avec les gens ; elle craignait une trop grande intimité qui impliquerait de s'attacher à des personnes auxquelles elle devrait bientôt dire adieu. Ainsi, elle parvint peu à peu à bâtir un environnement social qui répondait parfaitement à ses besoins.

Au printemps 1953, elle reçut la visite d'un grand et beau jeune homme de vingt-six ans, originaire du Danemark, qui s'appelait Erik Langkjaier. C'était un représentant ambulant pour un grand éditeur et son territoire comprenait une grande partie du Sud. Il avait rencontré un professeur d'une université locale qui lui avait proposé de le présenter à la grande célébrité littéraire de Géorgie, Flannery O'Connor. Dès l'instant où il franchit la porte, Flannery sentit qu'ils étaient liés par une sorte de connexion mystique. Elle trouvait Erik très drôle et très instruit. En effet, il était plutôt rare de rencontrer quelqu'un d'aussi sage dans cette partie de la Géorgie. Sa vie de représentant itinérant la fascinait ; elle trouvait drôle qu'il se promène avec une « bible », nom que les gens du métier donnaient au classeur contenant les brochures promotionnelles.

Sa vie dépourvue d'attaches toucha une corde sensible chez elle. Comme Flannery, Erik avait perdu son père, qui était mort quand il était enfant. Elle lui fit des confidences sur son propre père et le lupus dont elle avait hérité. Elle trouvait Erik séduisant et elle prit soudain conscience de son apparence, se moquant sans cesse d'elle-même. Elle lui donna un exemplaire de *La Sagesse dans le sang* qu'elle lui dédicaça en ces mots : « Pour Erik, qui a lui aussi la sagesse dans le sang. »

Il commença à organiser ses voyages afin de pouvoir passer souvent par Milledgeville et poursuivre leurs discussions animées. Flannery attendait avec impatience chacune de ses visites et ressentait un vide quand il repartait. En mai 1954, alors qu'il était venu la voir, il lui annonça qu'il prenait un congé de six mois pour rentrer au Danemark et lui proposa d'aller faire un dernier tour en voiture à travers la campagne, leur activité favorite. La nuit commençait à tomber et, au milieu de nulle part, il se gara sur le bas-

côté et se pencha vers elle pour l'embrasser. Elle accepta volontiers son baiser. Ce fut bref, mais elle n'oublia jamais ce moment.

Elle lui écrivit régulièrement, car il lui manquait terriblement, évoquant discrètement leurs promenades en voiture et à quel point elle les appréciait. En janvier 1955, elle se mit à écrire une nouvelle qu'elle termina en quelques jours. (Habituellement, il lui fallait plusieurs ébauches avant d'être satisfaite.) Elle l'intitula *Good Country People*. L'un des personnages est une jeune femme cynique qui a une jambe de bois et qui est séduite par un vendeur itinérant de bibles. Elle baisse soudain la garde et le laisse la séduire, même si c'est elle qui fixe les règles du jeu avec lui. Alors qu'ils sont sur le point de faire l'amour dans un grenier à foin, il la supplie de retirer sa jambe de bois en gage de confiance. Cela semble beaucoup trop intime et aller totalement à l'encontre de tous ses interdits, mais elle accepte. C'est alors qu'il s'enfuit avec la jambe et ne revient jamais.

Au fond d'elle-même, elle savait bien qu'Erik prolongeait son séjour en Europe. La nouvelle était sa façon d'affronter cette réalité en les caricaturant tous les deux sous les traits d'un vendeur ambulant et d'une fille handicapée et cynique qui avait baissé la garde. Erik avait volé sa jambe de bois. En avril, son absence lui paraissait insupportable et elle lui écrivit : « J'ai le sentiment que si tu étais là, nous pourrions discuter d'un million de choses sans nous arrêter. » Mais le lendemain de l'expédition du courrier, elle reçut une lettre lui annonçant ses fiançailles avec une Danoise et lui faisant part de leurs projets de retourner aux États-Unis où il reprendrait son ancien emploi.

Elle s'était doutée que cela risquait de se produire, mais elle fut néanmoins choquée par la nouvelle. Elle répondit avec une grande politesse pour le féliciter et ils continuèrent à correspondre pendant

des années, mais elle eut du mal à surmonter cette perte. Elle avait essayé de se protéger contre les douloureux sentiments de la séparation qu'elle trouvait trop insupportables. Ils lui rappelaient la mort qui pouvait l'emporter à tout moment alors que les autres continueraient à vivre et à aimer. Et voilà qu'elle était submergée par ce sentiment de séparation.

Elle connaissait maintenant les affres de l'amour non partagé, mais pour elle, c'était différent – elle savait que c'était sa dernière histoire d'amour et qu'elle vivrait la majeure partie de sa vie seule, ce qui la rendait doublement triste. Elle s'était entraînée à regarder la mort droit dans les yeux, alors pourquoi devrait-elle reculer devant cette ultime forme de souffrance ? Elle savait ce qu'elle devait faire – transformer cette douloureuse expérience en nouvelles et en un deuxième roman, s'en servir pour enrichir ses connaissances des gens et de leurs faiblesses.

Les années suivantes, les effets secondaires du traitement commencèrent à se faire ressentir, la cortisone ayant fragilisé sa hanche et sa mâchoire, et rendu ses bras trop faibles pour qu'elle puisse taper à la machine. Bientôt, il lui fallut des béquilles pour se déplacer. Le soleil était devenu son ennemi, car il faisait réapparaître les rougeurs du lupus. Avant de partir en promenade, elle devait couvrir les moindres parcelles de peau de son corps, même sous la chaleur étouffante de l'été. Les médecins voulurent interrompre son traitement à la cortisone, mais elle eut moins d'énergie, ce qui ne facilita pas non plus son écriture.

Malgré toutes les difficultés des années passées, elle réussit à publier deux romans et plusieurs collections de nouvelles ; elle était considérée comme l'un des plus grands écrivains américains de son temps, même si elle était encore très jeune. Soudain, elle se sentit

épuisée et incapable de s'exprimer. Au printemps 1962, elle écrivit à une amie : « Voilà seize ans que j'écris et j'ai l'impression d'avoir épuisé tout mon potentiel initial et d'avoir maintenant besoin de cette grâce qui amplifie les perceptions. »

Un jour, peu avant Noël 1963, elle perdit connaissance et fut transportée à l'hôpital. Les médecins diagnostiquèrent de l'anémie et lui firent des transfusions sanguines pour la revigorer. Elle était désormais trop faible pour rester ne serait-ce qu'assise devant sa machine à écrire. Quelques mois plus tard, les médecins découvrirent une tumeur bénigne qu'il fallut retirer, mais ils craignaient que le traumatisme de l'opération ne réactive le lupus et les épisodes de forte fièvre qu'elle avait connus dix ans plus tôt.

Dans des lettres à ses amis, elle se jouait de ces nouvelles péripéties. Étrangement, depuis qu'elle était au plus bas, elle trouvait de l'inspiration pour écrire d'autres nouvelles et prépara un nouveau recueil qui devait paraître à l'automne. Pendant son séjour à l'hôpital, elle étudia attentivement ses infirmières et y trouva de la matière pour de nouveaux personnages. Lorsque les médecins lui interdirent de travailler, elle concocta des nouvelles dans sa tête et les mémorisa. Elle cacha des carnets sous son oreiller. Il fallait qu'elle continue à écrire.

L'opération fut une réussite, mais à la mi-mars, il fut évident que le lupus faisait un retour en force. Elle le comparait à un loup (*lupus* signifie « loup » en latin) qui se déchaînait en elle et déchirait tout sur son passage. Son séjour à l'hôpital fut prolongé et, malgré tout, elle parvint à glisser ici ou là ses deux heures d'écriture quotidiennes, cachant son travail aux infirmières et aux médecins. Elle était pressée de transcrire ses derniers récits avant que tout ne soit terminé.

Enfin, le 21 juin, elle fut autorisée à rentrer à la maison. Mais, au fond d'elle, elle savait que la fin était proche, le souvenir des derniers jours de son père étant encore bien présent dans son esprit. Douleur ou pas, elle devait travailler pour finir ses nouvelles et les relectures qu'elle avait commencées. Même si elle ne pouvait travailler ne serait-ce qu'une heure par jour, c'était toujours ça. Elle devait profiter des moindres bribes de conscience qu'il lui restait. Elle avait accompli son destin d'écrivaine et avait eu une vie d'une incroyable richesse. Elle n'avait plus aucune raison de se plaindre ni de regret à avoir, hormis les histoires inachevées.

Le 31 juillet, alors qu'elle regardait tomber la pluie d'été par la fenêtre, elle perdit connaissance et fut amenée d'urgence à l'hôpital. Elle mourut le 3 août, au petit matin, à l'âge de trente-neuf ans. Conformément à ses dernières volontés, Flannery fut inhumée aux côtés de son père.

Interprétation – Dans les années qui suivirent les premiers symptômes du lupus, Flannery O'Connor remarqua un phénomène étrange : lors de ses interactions avec ses amis, ses visiteurs et ses correspondants, elle se retrouvait souvent en train de jouer le rôle de conseillère, faisant des recommandations aux gens sur la façon de vivre leur vie, de dépenser leur énergie, de rester calmes malgré les difficultés et de donner un sens à leur existence. Pourtant, elle était en train de mourir et souffrait de graves troubles physiques.

Elle avait le sentiment que de plus en plus de gens s'étaient égarés en ce monde. Ils ne se consacraient pas pleinement à leur travail ou à leurs relations. Ils tâtonnaient en permanence, en quête de nouveaux plaisirs et de distractions, mais se sentaient vides au fond d'eux. Ils avaient tendance à baisser les bras face à l'adversité ou la solitude et

s’adressaient à elle parce qu’elle était assez solide pour leur dire la vérité sur eux-mêmes et leur indiquer le chemin.

Selon elle, la différence entre elle et les autres était simple : elle passa des années à regarder la mort en face, sans sourciller. Elle ne nourrissait pas de vagues espoirs pour l’avenir, elle n’avait pas pleinement confiance en la médecine, ni ne noyait sa peine dans l’alcool ou la drogue. Elle acceptait l’inévitable mort prochaine en l’utilisant à ses propres fins.

Pour Flannery, l’imminence de la mort était une incitation à agir, à ressentir un sentiment d’urgence, à approfondir sa foi et à provoquer son émerveillement devant tous les mystères et les incertitudes de la vie. Elle se servit de la proximité de la mort pour identifier ce qui était vraiment important et pour l’aider à se tenir à l’écart des querelles et des soucis qui assaillaient les autres. Elle s’en servit pour s’ancrer dans le présent, pour apprécier chaque instant et chaque rencontre.

Sachant que sa maladie avait un sens, il était inutile de s’apitoyer sur elle-même. Et en ne cherchant pas à se voiler la face, mais en l’affrontant, elle put s’endurcir, gérer la douleur qui la tenaillait et continuer à écrire. Lorsqu’elle reçut une autre balle dans le flanc, la séparation avec Erik, elle put retrouver son équilibre au bout de quelques mois, sans devenir amère ou se renfermer davantage.

Cela signifiait qu’elle était à l’aise avec l’ultime réalité que représentait la mort. Contrairement à elle, tant de gens, y compris des personnes qu’elle connaissait, souffraient d’une absence de repères, évitant de penser à la mort et à d’autres aspects déplaisants de l’existence.

Le fait de se concentrer si intensément sur sa mortalité présentait un autre avantage majeur – cela intensifiait son empathie et sa connexion aux autres. Elle avait une relation particulière avec la mort en général : elle se représentait un destin réservé à elle seule, car il était intimement lié à son père. Leurs souffrances et leurs morts s'entremêlaient. Elle voyait sa propre proximité avec la mort comme un appel à aller plus loin, à voir que nous sommes tous liés les uns aux autres à travers notre mortalité qui nous met sur un pied d'égalité. C'est le destin que nous partageons tous et qui devrait donc nous rapprocher. Il devrait nous empêcher de nous sentir supérieurs ou à part.

L'empathie accrue de Flannery et son sentiment d'unité avec les autres, comme le montra son fort désir de communiquer avec toutes sortes de gens, l'incitèrent à surmonter l'une de ses plus grandes limitations : le racisme envers les Noirs qui lui avait été transmis par sa mère et de nombreux habitants du Sud. Elle en avait parfaitement conscience et luttait pour s'en débarrasser, surtout dans son œuvre. Au début des années 1960, elle défendit le mouvement des droits civiques dirigé par Martin Luther King Jr. Et dans ses derniers récits, elle commença à exprimer une vision dans laquelle toutes les races convergeraient un jour pour devenir égales, guérissant cette marque sombre dans le passé de son pays.

Durant plus de treize ans, Flannery O'Connor regarda droit dans le canon du pistolet pointé sur elle, refusant de détourner les yeux. Sa foi l'aida certainement à garder le moral, mais comme elle le savait si bien, tant de croyants sont aussi pleins d'illusions et de faux-fuyants lorsqu'il s'agit de leur propre mortalité, et ils sont tout autant capables de complaisance et de mesquinerie que les autres. C'est elle

qui choisit de se servir de sa grave maladie pour vivre la vie la plus intense et épanouissante possible.

Quelle leçon retenir de cet exemple ? Nous avons tendance à lire les histoires comme celles de Flannery O'Connor avec une certaine distance. Nous ne pouvons pas nous empêcher d'être soulagés parce que nous nous trouvons dans une position beaucoup plus confortable. Mais nous commettons une grave erreur. Son destin est aussi le nôtre – nous allons tous mourir, nous sommes tous confrontés aux mêmes incertitudes. En fait, parce que sa mortalité est si présente et palpable, elle a un avantage sur nous – elle est obligée d'affronter la mort et de faire quelque chose de sa prise de conscience.

Quant à nous, nous pouvons éviter d'y penser, nous pouvons imaginer que nous avons un temps infini devant nous et nous contenter de barboter dans l'existence. Puis, quand la réalité nous rattrape, quand nous recevons nous aussi une balle dans le flanc sous la forme d'une crise professionnelle inattendue, d'une douloureuse rupture amoureuse ou de la mort d'un proche, voire d'une grave maladie, nous ne sommes généralement pas prêts à faire face.

Le fait d'avoir évité de penser à la mort a instauré un schéma de traitement nous évitant d'affronter les autres réalités déplaisantes et l'adversité. Nous cédons à l'hystérie, accusant les autres de notre sort, nous mettant en colère et nous apitoyant sur nous-mêmes, ou nous optons pour des distractions et des remèdes rapides afin d'atténuer la douleur. Cela devient une habitude dont nous ne pouvons pas nous débarrasser et nous avons tendance à ressentir l'anxiété généralisée et le vide inhérents à cette fuite perpétuelle.

Avant que cela ne devienne un schéma persistant, nous devons nous débarrasser définitivement de cet état second. Nous devons affronter notre propre mortalité sans sourciller et sans nous tromper

nous-mêmes avec des méditations abstraites sur la mort. Nous devons nous concentrer sur l'incertitude que la mort représente – elle peut survenir demain, comme le pourrait toute autre adversité ou séparation. Nous devons cesser de remettre notre prise de conscience à plus tard. Nous devons cesser de nous sentir supérieurs et à part, et admettre que la mort nous attend tous et qu'elle devrait nous rapprocher les uns les autres dans une profonde empathie. Nous appartenons tous à la fraternité de la mort.

Ainsi, nous donnons un cap très différent à notre vie. En faisant de la mort une présence familière, nous comprenons à quel point la vie est courte et ce à quoi nous devrions accorder de l'importance. Nous éprouvons un sentiment d'urgence et de profond dévouement envers notre travail et nos relations. Lorsque nous sommes confrontés à une crise, à une séparation ou à la maladie, nous ne nous sentons pas aussi terrifiés ni submergés. Nous n'éprouvons pas le besoin de tout faire pour l'éviter. Nous pouvons accepter que la vie implique de la douleur et de la souffrance, et nous profitons de ces moments pour devenir plus forts et pour apprendre. Et, comme pour Flannery, la prise de conscience de notre mortalité nous débarrasse de nos illusions idiotes et intensifie tous les aspects de notre expérience.

> Dès que je me retourne sur le passé, je songe à tout le temps perdu en vain, à tout le temps gâché dans les égarements, les erreurs, l'oisiveté et l'incapacité à vivre ; comme j'en faisais peu de cas, que de fois j'ai péché contre mon cœur et mon esprit, et mon cœur se met à saigner d'abondance. La vie est un don, la vie est un bonheur ; chaque minute pouvait être un siècle de bonheur ! Si jeunesse savait ! Maintenant, en changeant de vie, je renais sous une nouvelle forme. Frère ! Je te jure que je ne perdrai pas espoir et garderai purs mon esprit et mon cœur. Je renais pour le mieux.
>
> Fedor Dostoïevski

Les clés de la nature humaine

Si nous pouvions prendre du recul afin d'examiner le fil de nos pensées quotidiennes, nous nous rendrions compte qu'elles ont tendance à tourner en boucle autour des mêmes angoisses, fantasmes et ressentiments. Même lorsque nous allons nous promener ou que nous discutons avec quelqu'un, nous restons généralement connectés à ce monologue intérieur, ne prêtant qu'à moitié attention à ce que nous voyons ou entendons.

Mais parfois, certains événements peuvent déclencher une qualité de pensées et de sentiments différente. Supposons que nous partions en voyage dans un pays étranger dans lequel nous ne sommes jamais allés, ce qui nous fait donc sortir de notre zone de confort. Soudain, nos sens prennent vie et tout ce que nous voyons et entendons semble être un peu plus vivant. Nous devons faire attention à éviter les problèmes ou les situations dangereuses dans cet endroit qui ne nous est pas familier.

De même, lorsque nous sommes sur le point de partir en voyage et que nous devons faire nos adieux aux gens que nous aimons, que nous ne reverrons pas avant longtemps, nous les voyons soudain sous un jour différent. Nous considérons habituellement leur présence comme acquise, mais aujourd'hui, nous observons les expressions de leur visage et nous écoutons ce qu'ils nous disent. La séparation imminente nous rend plus émotifs et attentifs.

Une version plus intense de ce phénomène se produit lorsqu'un proche – un parent ou notre partenaire – meurt. Cette personne a joué un rôle important dans notre vie ; nous l'avons intériorisée et, d'une certaine façon, nous avons perdu une partie de nous-mêmes. Tandis que nous sommes confrontés à ces sentiments, l'ombre de

notre propre mortalité nous enveloppe un instant. Nous prenons conscience du caractère définitif de cette disparition et nous regrettons de ne pas avoir apprécié davantage cette personne. Nous pouvons même éprouver de la colère parce que la vie continue pour d'autres gens qui n'ont pas conscience de la réalité de la mort qui nous a frappés.

Durant plusieurs jours, voire semaines après cette disparition, nous avons tendance à voir la vie autrement. Nos émotions sont plus brutes et nous sommes plus sensibles. Certains stimuli feront ressurgir des associations avec la personne décédée. Cette intensité d'émotions s'atténuera, mais chaque fois que quelque chose nous rappellera la personne que nous avons perdue, une petite portion de cette intensité refera surface.

Si nous considérons la mort comme le franchissement d'un seuil qui nous terrifie généralement, les expériences énumérées ci-dessus sont des suggestions de notre propre mort à plus petites doses. Être séparé des gens que nous aimons, voyager dans un pays étranger, entrer dans une nouvelle phase de notre existence… tout cela implique des changements qui nous incitent à nous tourner vers le passé comme si une partie de nous était morte. En de tels moments, et durant les formes plus intenses de deuils provoqués par des décès, nous remarquons une exacerbation de nos sensations et de nos émotions. Il nous vient des pensées d'un ordre différent. Nous sommes plus attentifs. Nous pouvons dire que notre expérience de la vie est qualitativement différente et chargée, comme si nous devenions provisoirement quelqu'un d'autre. Certes, cette altération de nos pensées, émotions et sentiments sera plus forte si nous survivons nous-mêmes à une confrontation avec la mort. Rien ne paraît plus pareil après une telle expérience.

Nous appellerons cela l'*effet de la mort paradoxale* – ces moments et rencontres ont pour effet paradoxal de nous donner le sentiment d'être plus vivants. Nous pouvons expliquer l'effet paradoxal de la façon suivante.

Pour nous autres, les êtres humains, la mort engendre non seulement de la peur, mais aussi un malaise. Nous sommes les seuls animaux à être véritablement conscients de notre mortalité. En général, nous devons notre pouvoir en tant qu'espèce à notre capacité à penser et à réfléchir. Mais dans ce cas particulier, notre réflexion ne nous amène que de la peine. Tout ce que nous voyons, c'est la douleur physique engendrée par le fait de mourir, la séparation des êtres aimés et l'incertitude quant au moment auquel la mort surviendra. Nous faisons ce que nous pouvons pour éviter cette pensée, pour nous distraire de cette réalité, mais la conscience de la mort reste gravée en nous et nous ne nous en débarrassons jamais vraiment.

Ressentant le besoin inconscient d'adoucir le choc de cette prise de conscience, nos lointains ancêtres créèrent un monde d'esprits, de dieux et un concept de vie après la mort. La croyance dans la vie après la mort contribue à atténuer la peur de la mort, voire à lui donner des aspects attrayants. Cela ne peut ni éliminer l'angoisse de séparation des êtres aimés ni atténuer la douleur physique qui en découle, mais cela offre une profonde compensation psychologique aux angoisses dont nous n'arrivons pas à nous défaire. Cet effet est renforcé par tous les rituels complexes et plaisants qui entourent le passage de la mort.

Dans le monde actuel, nos capacités de raisonnement et nos connaissances scientifiques grandissantes n'ont fait qu'accroître notre malaise. Beaucoup d'entre nous ne croient plus au concept de la vie

après la mort, mais nous n'avons pas d'autre consolation que de nous retrouver confrontés à la triste réalité. Nous pouvons tenter de faire face avec courage, de faire semblant de pouvoir accepter cette réalité en adultes, mais nous ne pouvons pas gommer nos peurs élémentaires si facilement. Cela ne fait que quelques centaines d'années que ce changement s'opère dans notre conscience et nous ne pouvons pas transformer soudain l'un des aspects les plus profonds de notre nature, notre peur de la mort. Ainsi, au lieu de créer des systèmes de croyances comme la vie après la mort, nous avons recours au déni, nous réprimons autant que possible la prise de conscience de la mort. Nous procédons de différentes façons.

Autrefois, la mort imposait sa présence quotidienne et viscérale dans les villes au point qu'il était difficile d'y échapper. Arrivés à un certain âge, la plupart des gens avaient été témoins de la mort d'autres individus. Aujourd'hui, dans de nombreuses parties du monde, nous avons rendu la mort majoritairement invisible, puisqu'elle a seulement lieu dans les hôpitaux. (Nous avons fait de même avec les animaux que nous mangeons.) Nous pouvons vivre presque toute notre vie sans être physiquement témoins de ce qu'il se passe. Cela donne un aspect assez irréel à ce qui fait si profondément partie de la vie. Ce caractère irréel est renforcé par les divertissements que nous consommons, dans lesquels la mort paraît surréaliste, puisque des dizaines de personnes meurent de mort violente sans que nous ne ressentions aucune émotion si ce n'est de l'excitation à la vue des images sur l'écran. Cela révèle à quel point nous éprouvons un profond besoin de réprimer la prise de conscience et de nous désensibiliser à la peur de la mort.

De plus, nous en sommes récemment arrivés à vénérer la jeunesse au point de créer un culte virtuel autour d'elle. Les objets qui ont

vieilli, les films du passé nous rappellent inconsciemment la brièveté de la vie et le sort qui nous attend. Nous trouvons des moyens de les éviter, de nous entourer de choses neuves, fraîches et à la mode. Certaines personnes en sont même venues à nourrir l'idée qu'à travers la technologie, nous pouvons surmonter la mort d'une certaine façon, le déni humain par excellence. En général, la technologie nous donne l'impression de détenir des pouvoirs divins qui nous permettent de prolonger la vie et d'ignorer la réalité pendant un temps assez long. En ce sens, nous ne sommes pas plus forts que nos ancêtres plus primitifs. Nous avons simplement trouvé de nouvelles façons de nous bercer d'illusions.

En corollaire à tout cela, c'est à peine si nous trouvons quelqu'un qui soit disposé à discuter de ce sujet comme étant une réalité personnelle à laquelle nous sommes tous confrontés et à envisager des façons d'y faire face de manière plus saine. Le sujet est tout simplement tabou. Et d'après une loi de la nature humaine, quand nous allons aussi loin dans notre déni, l'*effet paradoxal* s'empare de nous en prenant un sens négatif, rendant notre vie plus contrainte et mortelle.

Nous prenons conscience de notre mortalité assez tôt dans l'enfance, ce qui nous remplit d'angoisse dont nous ne nous souvenons pas, même si elle était très réelle et viscérale. Une telle anxiété ne peut pas être balayée ou niée. Elle réside en nous en tant qu'adultes dans une forme latente puissante. Lorsque nous choisissons de réprimer la pensée de la mort, notre anxiété est seulement rendue plus forte du fait que nous n'en affrontons pas la cause. Le moindre incident ou la moindre incertitude à propos de l'avenir aura tendance à réveiller cette anxiété, voire à la rendre chronique. Pour l'éviter, nous tendons à réduire l'éventail de nos

pensées et de nos activités ; si nous ne sortons pas de nos zones de confort dans nos pensées et dans nos actes, alors nous pouvons rendre la vie assez prévisible et nous nous sentons moins vulnérables face à l'anxiété. Certaines addictions alimentaires, à des excitants ou à des formes de divertissement auront un effet anesthésiant similaire.

Si nous allons encore plus loin, nous devenons de plus en plus repliés sur nous-mêmes et moins dépendants des gens, qui réveillent souvent nos angoisses par leur comportement imprévisible.

Nous pouvons décrire le contraste entre la vie et la mort de la façon suivante : la mort est le calme absolu, l'absence de mouvement et de changement, mis à part la décomposition. La mort nous sépare des autres et nous laisse complètement seuls. Au contraire, la vie, c'est le mouvement, la connexion à d'autres choses vivantes et à la diversité des formes de vie. En niant et en réprimant la pensée de la mort, nous nourrissons nos angoisses et nous devenons plus semblables à la mort à l'intérieur de nous – nous sommes séparés des autres, notre pensée se fait habituelle et répétitive, et nous ne connaissons que peu de mouvement et de changement global. En revanche, la familiarité et la proximité de la mort, la capacité à en affronter la pensée a pour effet paradoxal que nous nous sentons plus vivants, comme l'illustre bien l'histoire de Flannery O'Connor.

En nous connectant à la réalité de la mort, nous nous connectons plus profondément à la réalité et à la plénitude de la vie. En séparant la mort de la vie et en réprimant la conscience que nous en avons, nous faisons tout le contraire.

Dans le monde moderne, nous avons besoin d'un moyen de recréer l'effet paradoxal positif. Nous allons voir ci-dessous une façon de tenter d'y parvenir, en élaborant une philosophie pratique pour

transformer la conscience de notre mortalité en quelque chose de productif qui donne du sens à la vie.

Une philosophie de la vie à travers la mort

Le problème pour nous, êtres humains, c'est que nous avons conscience de notre mortalité, mais nous avons peur de pousser plus loin cette prise de conscience. C'est comme si nous étions sur la rive d'un vaste océan et que nous nous empêchions de l'explorer, voire que nous lui tournions le dos. Le but d'une prise de conscience, c'est toujours de la pousser le plus loin possible. C'est l'origine du pouvoir de notre espèce, ce que nous sommes voués à faire. La philosophie que nous adoptons dépend de notre capacité à aller en sens inverse de la direction que nous avons normalement tendance à suivre face à la mort – à l'examiner plus attentivement et intensément, à quitter la rive et à explorer une approche différente de la vie et de la mort, en allant le plus loin possible.

Nous allons examiner cinq stratégies essentielles, accompagnées d'exercices, qui nous aideront à y arriver. Mieux vaut les mettre toutes les cinq en pratique afin que cette philosophie puisse s'immiscer dans notre conscience au quotidien et modifier notre expérience de l'intérieur.

Suscitez une prise de conscience viscérale. Par peur, nous transformons la mort en abstraction, en pensée que nous pouvons évoquer occasionnellement ou réprimer. Mais la vie n'est pas une pensée ; c'est une réalité tangible que nous ressentons en nous. La vie ne serait rien sans la mort. Notre mortalité est autant une réalité tangible que la vie. Dès l'instant où nous venons au monde, elle est présente en nous puisque nous vieillissons et que nos cellules

meurent. Nous devons la vivre de cette façon. Nous ne devons pas la voir comme quelque chose de morbide ou de terrifiant. Le fait de dépasser ce blocage qui fait de la mort une abstraction produit un immense effet libérateur qui nous connecte plus physiquement au monde qui nous entoure et qui accroît nos perceptions.

En décembre 1849, l'écrivain Fedor Dostoïevski, alors âgé de vingt-sept ans, fut emprisonné pour avoir prétendument participé à une conspiration contre le tsar russe. Il fut amené sur une place de Saint-Pétersbourg où il allait être exécuté pour ses crimes. Cette condamnation à mort était totalement inattendue. Dostoïevski n'eut que quelques minutes pour se préparer à se retrouver face au peloton d'exécution. Durant ces quelques minutes, des émotions qu'il n'avait encore jamais ressenties affluèrent en lui. Il vit les rayons du soleil qui illuminaient le dôme de la cathédrale et il comprit que la vie était aussi fugace que ces rayons. Tout lui semblait exacerbé. Il remarqua les expressions sur le visage des autres prisonniers et il pouvait voir la terreur qui se cachait derrière leur bravoure de façade, comme si leurs pensées et leurs sentiments étaient devenus transparents.

Au dernier moment, un représentant du tsar arriva sur la place et annonça que les sentences avaient été commuées en plusieurs années de travaux forcés en Sibérie. Après avoir frôlé la mort d'aussi près, Dostoïevski se sentit renaître. Et l'expérience resta gravée en lui pour le reste de sa vie, lui inspirant plus d'empathie et intensifiant ses capacités d'observation. C'est aussi ce que vécurent d'autres personnes qui avaient approché la mort de façon aussi intense et personnelle.

La raison de cet effet peut être expliquée de la façon suivante : normalement, nous traversons la vie dans un état de rêverie distraite, en tournant notre regard à l'intérieur de nous. Une grande part de

notre activité mentale tourne autour de fantasmes et de ressentiments qui n'ont guère de liens avec la réalité. La proximité de la mort attire soudain notre attention puisque tout notre corps réagit à la menace. Nous sentons la poussée d'adrénaline, l'afflux sanguin qui vient oxygéner notre cerveau et notre système nerveux. Notre esprit se concentre alors beaucoup plus et nous remarquons plus de détails, nous voyons les visages des gens sous un jour nouveau et nous ressentons l'impermanence de tout ce qui nous entoure, ce qui approfondit nos réactions émotionnelles. Cet effet peut perdurer des années, voire des décennies.

Nous ne pouvons pas reproduire cette expérience sans risquer notre vie, mais nous pouvons profiter de certains de ses effets à des doses plus réduites. Nous devons commencer par méditer sur notre mort et par chercher à en faire quelque chose de plus réel et physique. Pour les guerriers samouraïs japonais, le centre de nos nerfs les plus sensibles et notre lien le plus fort à la vie se trouvent dans nos viscères ; c'est aussi le centre de notre lien à la mort et ils méditaient sur cette sensation aussi profondément que possible afin de créer une prise de conscience physique de la mort. Mais outre les viscères, nous pouvons aussi ressentir quelque chose de similaire dans nos os, quand nous sommes épuisés. Nous pouvons éprouver physiquement ces sensations juste avant de nous endormir – pendant quelques secondes, nous sentons que nous passons d'une forme de conscience à une autre et ce glissement procure une sensation proche de la mort. Ce n'est pas une raison pour avoir peur ; en fait, en avançant dans cette direction, nous contribuons grandement à réduire notre anxiété chronique.

Nous pouvons nous servir de notre imagination ici aussi en visualisant le jour de notre mort, où nous pourrions être et comment

elle pourrait survenir. Nous devons rendre cette vision aussi précise que possible. Cela pourrait être demain. Nous pouvons aussi essayer de regarder le monde comme si c'était la dernière fois que nous le voyions – les gens autour de nous, les images et les bruits quotidiens, le tumulte de la circulation, le chant des oiseaux, la vue par la fenêtre. Imaginons que ces choses continuent à exister même si nous ne sommes plus là, puis que nous revenions soudain à la vie – ces mêmes détails apparaîtront maintenant sous un nouveau jour, ne seront pas considérés comme acquis ni perçus qu'à moitié. Imprégnez-vous de l'impermanence de toutes les formes de vie. La stabilité et la solidité des choses que nous voyons ne sont qu'illusions.

Nous ne devons pas avoir peur d'être tenaillés par la tristesse engendrée par cette perception. Nos émotions, qui sont habituellement tellement axées sur nos besoins et nos préoccupations, s'ouvrent maintenant au monde et à l'intensité de la vie elle-même, et nous devons en être reconnaissants. Comme l'écrivit Kenko, écrivain japonais du XIV^{e} siècle : « Si les rosées du champ d'Adashino ne disparaissaient pas, si la fumée du mont Toribe ne s'évanouissait pas et si toutes choses demeuraient en permanence, comment pourrait-on vivre cette émouvante intimité avec elles ? Puisqu'il est impermanent, ce monde est beau et attachant. »

Éveillons-nous à la brièveté de la vie. Quand nous nous déconnectons inconsciemment de la conscience de mort, nous entretenons une relation particulière avec le temps – une relation assez souple et distendue. Nous imaginons toujours avoir plus de temps que nous n'en avons en réalité. Nos pensées s'égarent vers l'avenir, où tous nos espoirs et nos vœux seront exaucés. Si nous avons un projet ou un but, nous avons du mal à nous y consacrer avec suffisamment d'énergie. Nous nous disons que nous nous y

mettrons demain. Peut-être sommes-nous tentés aujourd'hui de consacrer nos efforts à accomplir un autre but ou projet – ils paraissent tous si tentants, si différents, alors comment pouvons-nous nous engager à en réaliser un plutôt qu'un autre ? Nous ressentons une angoisse généralisée, car nous éprouvons le besoin que les choses avancent, mais nous repoussons sans cesse et nous dispersons nos forces.

En revanche, si nous avons une date limite pour l'exécution d'un projet particulier, ce rapport onirique que nous avons au temps est brisé et, pour une raison mystérieuse, nous parvenons à réaliser en quelques jours ce qui aurait pris des semaines, voire des mois. Le changement imposé par l'échéance présente une réalité physique : l'afflux d'adrénaline nous remplit d'énergie et nous permet de nous concentrer tout en augmentant notre créativité. Sentir l'engagement total du corps et de l'esprit envers un objectif unique est revigorant, une expérience que nous faisons rarement dans le monde actuel à cause de notre distraction.

Nous devons considérer notre mortalité comme une sorte d'échéance continue, donnant à tous les actes de notre existence un effet similaire à celui décrit ci-dessus. Nous devons arrêter de nous leurrer : nous pourrions mourir demain, et même si nous vivions encore quatre-vingts ans, ce n'est qu'une goutte dans l'immensité de l'océan du temps et cela passera toujours plus vite que nous ne l'imaginons. Nous devons prendre conscience de cette réalité et en faire une méditation continue.

Cette méditation pourrait conduire les gens à penser : « Pourquoi se donner la peine d'essayer quoi que ce soit ? Pourquoi faire tant d'efforts alors qu'au final, on meurt ? Mieux vaut vivre pour les plaisirs de l'instant. » Pourtant, cela n'est pas une évaluation réaliste,

mais simplement une autre forme d'évasion. Se consacrer aux plaisirs et aux distractions, c'est éviter de penser à leurs coûts et imaginer que nous pouvons tromper la mort en occultant cette pensée. En nous consacrant aux plaisirs, nous devons constamment rechercher de nouvelles diversions pour éviter de nous ennuyer, ce qui est épuisant. Nous devons aussi considérer que nos besoins et nos désirs sont plus importants que tout le reste. Nous finirons par y perdre notre âme et deviendrons particulièrement irritables si nos besoins ne sont pas assouvis.

Tandis que les années passent, nous devenons de plus en plus amers et pleins de ressentiment, car nous sommes hantés par l'impression de n'avoir rien accompli et d'avoir gâché notre potentiel. Comme l'observa William Hazlitt : « Notre répugnance face à la mort augmente proportionnellement à notre conscience d'avoir vécu en vain. »

Laissons la prise de conscience de la brièveté de la vie éclairer nos actes quotidiens. Nous avons des objectifs à atteindre, des projets à réaliser, des relations à améliorer. Cela pourrait être notre dernier projet, notre dernière bataille sur cette Terre, étant donné les incertitudes de la vie, et nous devons nous engager pleinement dans nos actes. Cette prise de conscience continue nous permet de voir ce qui est vraiment important, à quel point les petites querelles et les quêtes secondaires sont d'irritantes distractions. Nous recherchons ce sentiment d'accomplissement que l'on obtient quand les choses avancent. Nous voulons perdre notre égo dans ce sentiment de flux que l'on éprouve quand notre esprit est à l'unisson avec ce vers quoi nous œuvrons. Quand nous nous détournons de notre travail, les plaisirs et les distractions que nous poursuivons ont tous le même sens et la même intensité, puisqu'ils sont évanescents.

Voyez la mortalité en chacun. En 1665, une terrible épidémie de peste s'abattit sur Londres, faisant près de 100 000 morts. L'écrivain Daniel Defoe n'avait que cinq ans à l'époque, mais il fut témoin des dégâts dévastateurs causés par la maladie, qui restèrent gravés dans sa mémoire à tout jamais. Soixante ans plus tard, il décida de raconter les événements qui s'étaient déroulés à Londres cette année-là, vus à travers les yeux d'un narrateur plus âgé et en se servant de ses propres souvenirs, du fruit de ses recherches et du journal de son oncle. Cela deviendra le *Journal de l'année de la peste*.

Tandis que la peste fait rage, le narrateur remarque un phénomène étrange : les gens ont tendance à ressentir beaucoup plus d'empathie envers leurs concitoyens ; leurs fréquentes divergences, notamment au sujet de leurs opinions religieuses, s'estompent. « Ici, nous pouvons observer – et j'espère qu'il ne sera pas mal à propos de le noter – que la perspective d'une mort prochaine aurait vite fait de réconcilier entre eux les hommes de bons principes et que c'est surtout à cause des conditions faciles de notre existence et de l'habitude que nous avons d'écarter ces questions de notre pensée que sont fomentées nos divisions, que s'entretiennent les rancunes, les préjugés, les manquements à la charité et à l'unité chrétiennes que l'on voit si tenaces et si poussés parmi nous. Une autre année de peste réconcilierait toutes ces querelles ; des rapports assez proches de la mort ou avec certaines maladies menaçant de mort écumeraient l'amertume de nos humeurs, feraient disparaître nos animosités mutuelles et nous feraient voir les choses d'un œil tout différent. »

Il y a de nombreux exemples de ce qui semble être le contraire – pendant les guerres, des hommes assassinent leurs semblables par milliers et la vision de massacres ne suscite pas le moindre sentiment d'empathie. Mais dans ces cas, les assassins n'ont pas l'impression

d'être égaux à ceux qu'ils tuent puisqu'ils ne les considèrent pas comme des êtres humains, mais comme des proies à leur merci. La peste n'épargnait personne, les riches comme les pauvres. Tous étaient exposés aux mêmes risques, tous se sentaient personnellement vulnérables et voyaient la vulnérabilité des autres. Les différences et les privilèges qui étaient habituels s'estompèrent pour laisser surgir une rare empathie généralisée. Cela pourrait être un état d'esprit naturel, si seulement nous pouvions considérer que la vulnérabilité et la mortalité des autres ne sont pas différentes des nôtres.

Par notre philosophie, nous voulons produire l'effet purificateur que la peste a eu sur nos tendances tribales et notre égocentrisme habituel. Commençons sur une petite échelle en regardant d'abord ceux qui sont autour de nous, à la maison et au bureau. Imaginons qu'ils meurent et notons en quoi cela pourrait brusquement modifier la perception que nous avons d'eux. Comme l'écrit Schopenhauer : « La profonde douleur ressentie à la mort de toutes les âmes amicales naît du sentiment que dans chaque individu, il y a quelque chose d'inexprimable, qui lui est particulier et qui est donc absolument et inextricablement perdu. » Nous voulons voir cette unicité de l'autre dans le présent, faire ressortir ces qualités que nous considérons comme acquises. Nous voulons éprouver leur vulnérabilité à la douleur et à la mort, pas seulement la nôtre.

Poussons cette méditation encore plus loin. Observons les passants dans n'importe quelle ville. Il est possible que d'ici quatre-vingt-dix ans, aucun ne sera plus en vie, nous y compris. Pensez aux millions et aux milliards de personnes qui sont déjà passées ici-bas, qui ont été enterrées et oubliées depuis longtemps. Riches ou pauvres, il n'y a pas de différence. Ces pensées font qu'il est difficile

de préserver le sentiment de notre propre haute importance, le sentiment que nous sommes spéciaux et que la douleur dont nous souffrons n'est pas la même que celle des autres.

Plus nous pouvons créer cette connexion viscérale avec les autres au travers de notre mortalité commune, mieux nous sommes capables de gérer la nature humaine dans toute sa variété avec tolérance et grâce. Cela ne signifie pas que nous perdions notre vigilance envers ceux qui sont dangereux et toxiques. En fait, la perception de la mortalité et de la vulnérabilité, même de l'individu le plus mauvais, peut nous aider à le rabaisser afin d'en venir à bout dans un espace plus neutre et stratégique qui nous évite de prendre sa méchanceté personnellement.

En général, nous pouvons dire que le spectre de la mort est ce qui nous pousse vers nos semblables et nous rend avides d'amour. L'amour et la mort sont inextricablement liés. La séparation et la désintégration ultimes représentées par la mort nous incitent à nous unir et à fréquenter les autres. Notre prise de conscience unique de la mort a créé notre forme d'amour particulière. Et par un approfondissement de notre prise de conscience de la mort, nous ne faisons que renforcer cette pulsion et nous débarrasser des divisions et des séparations qui affligent l'humanité.

Embrassez la douleur et l'adversité. Par nature, la vie implique douleur et souffrance dont la forme ultime est la mort elle-même. Face à cette réalité, nous avons un simple choix : nous pouvons essayer d'éviter les moments douloureux et atténuer leur effet en nous distrayant, en prenant de la drogue ou en adoptant un comportement addictif. Nous pouvons aussi limiter nos faits et gestes – si nous ne faisons pas trop d'efforts dans notre travail, si nous revoyons nos ambitions à la baisse, nous ne nous exposons pas à

l'échec et au ridicule. Si nous mettons fin aux relations suffisamment tôt, nous pouvons échapper aux séparations douloureuses.

À l'origine de cette approche, il y a la peur de la mort elle-même qui instaure notre relation élémentaire à la douleur et à l'adversité. Nous adoptons alors un schéma d'évitement. Lorsqu'un malheur arrive, notre réaction naturelle est de nous plaindre de ce que la vie nous réserve, de ce que les autres ne font pas pour nous, et de nous tenir davantage encore à l'écart des situations difficiles. L'effet négatif paradoxal de la mort prend effet.

L'autre possibilité qui s'offre à nous est de nous adonner à ce que Friedrich Nietzsche appelle *amor fati* (« l'amour du destin ») : « Ma formule pour la grandeur de l'homme est *amor fati* : que l'on ne veuille rien avoir différemment, ni par le passé, ni par le futur, de toute éternité. Il ne faut pas seulement supporter le nécessaire, […] il faut aussi l'*aimer*. »

Voici ce que cela signifie : il y a beaucoup de choses dans la vie que nous ne contrôlons pas, la mort en étant l'exemple ultime. Nous connaîtrons la maladie et la douleur physique. Nous vivrons des séparations. Nous affronterons l'échec provoqué par nos erreurs et la malveillance de nos semblables. Et notre tâche est d'accepter ces moments et même de les embrasser, non pas pour la douleur, mais pour les occasions d'apprendre et de devenir plus forts. Ainsi, nous affirmons la vie elle-même, en acceptant toutes ses possibilités. Et en son cœur, il y a notre acceptation inconditionnelle de la mort.

Nous la mettons en pratique en considérant constamment les événements comme une fatalité – tout se produit pour une raison, à nous d'en tirer les leçons. Lorsque nous tombons malades, nous voyons ces moments comme l'occasion parfaite de nous retirer du monde et de nous tenir à l'écart de ses distractions, de lever le pied,

de réévaluer ce que nous faisons et d'apprécier les périodes beaucoup plus fréquentes de bonne santé. Il est important d'être capable de s'habituer à un certain degré de douleur physique, sans avoir tout de suite recours à un remède pour l'atténuer.

Lorsque les gens nous résistent ou se retournent contre nous, nous essayons de comprendre ce que nous avons pu mal faire, de trouver un moyen de nous en servir pour en apprendre davantage sur la nature humaine, mais aussi pour apprendre à gérer ceux qui sont désagréables. Lorsque nous prenons des risques et que nous échouons, nous apprécions la chance de tirer les leçons de l'expérience. Quand les relations échouent, nous essayons de trouver ce qui n'allait pas dans la dynamique, ce qu'il y manquait et ce que nous attendons de la prochaine relation. Nous ne nous enveloppons pas dans un cocon pour nous protéger contre la douleur en évitant de telles expériences.

Dans tous ces cas, nous éprouverons évidemment de la douleur physique et mentale, et nous ne devons pas nous imaginer que cette philosophie transformera instantanément tout ce qui est négatif en positif. Nous savons que c'est un processus, qu'il faut accepter les contretemps, mais qu'avec le temps qui passe, notre esprit va s'efforcer de transformer cela en occasions d'apprentissage. Avec la pratique, cette transformation devient de plus en plus facile et rapide.

Cet amour du destin a le pouvoir de métamorphoser tout ce que nous vivons et d'alléger le fardeau que nous portons. Pourquoi nous plaindre de telle ou telle chose alors qu'en réalité, nous savons que ces événements se produisent pour une raison et qu'ils nous offrent des enseignements ? Pourquoi être jaloux de ce que les autres ont alors que nous possédons quelque chose de bien plus grand – l'approche ultime face à la dure réalité de l'existence ?

Ouvrez votre esprit au Sublime. Songez à la mort comme à une sorte de seuil que nous devons tous franchir. En tant que telle, elle représente l'ultime mystère. Il n'est pas possible de trouver les mots ou les concepts pour exprimer ce que c'est. Nous sommes confrontés à quelque chose d'inexplicable. Ni la science, ni la technologie, ni aucune expertise ne peuvent résoudre cette énigme ou la verbaliser. Nous, les êtres humains, pouvons nous faire croire que nous savons tout sur tout, mais sur ce seuil, nous sommes muets et avançons à tâtons.

Cette confrontation avec quelque chose que nous ne pouvons pas connaître ou verbaliser est ce que nous appellerons le *Sublime*, dont la racine latine signifie « jusqu'au seuil ». Le Sublime englobe tout ce qui dépasse nos capacités d'expression par des mots ou des concepts parce que c'est trop grand, trop vaste, trop sombre et trop mystérieux. Et lorsque nous sommes confrontés à ces choses, nous ressentons un frisson de peur, mais aussi de l'admiration et de l'émerveillement. Cela nous rappelle que nous sommes petits, qu'il y a des choses bien plus vastes et puissantes que notre pitoyable volonté. Ouvrir son esprit au Sublime est l'antidote parfait à notre suffisance et aux petits tracas de la vie quotidienne qui nous consument et nous laissent vides.

Le modèle pour ressentir le Sublime réside dans notre méditation sur la mortalité, mais nous pouvons nous entraîner à le ressentir à travers d'autres pensées et actions. Par exemple, lorsque nous observons le ciel nocturne, nous pouvons laisser notre esprit essayer d'appréhender l'espace infini et notre petite planète perdue dans toute cette obscurité. Nous pouvons rencontrer le Sublime en songeant à l'origine de la vie sur Terre, aux milliards d'années qu'il fallut, peut-être à un moment particulier, et à quel point c'était

improbable si l'on considère les milliers de facteurs qui convergèrent pour que l'expérience de la vie démarre sur cette planète. Cette phénoménale quantité de temps et l'origine de la vie dépassent notre capacité de conceptualisation et ce qu'il nous reste, c'est la sensation du Sublime.

Nous pouvons aller encore plus loin : il y a plusieurs millions d'années, l'expérience humaine débuta lorsque nous avons bifurqué sur l'arbre généalogique de nos ancêtres primates. Mais à cause de notre faiblesse physique et de notre petit nombre, nous étions constamment menacés d'extinction. Si cet événement plus que probable s'était produit – comme ce fut le cas de tant d'autres espèces, y compris d'autres variétés d'êtres humains –, le monde aurait pris une tout autre tournure. En fait, la rencontre de nos parents et notre naissance dépendent d'une série de rencontres fortuites qui étaient, elles aussi, fort improbables. Cela implique que nous considérions notre existence en tant qu'individus, que nous prenons pour acquise, comme une occurrence très improbable, si l'on songe à tous les événements fortuits qui durent se produire.

Nous pouvons ressentir le Sublime en contemplant d'autres formes de vie. Nous avons nos propres croyances sur ce qui est vrai en fonction de ce que nous dictent nos systèmes nerveux et perceptifs, mais la réalité des chauves-souris, qui perçoivent grâce à l'écholocalisation, est d'un tout autre ordre. Elles ressentent des choses qui vont au-delà de notre système perceptif. Quels sont les autres éléments que nous ne pouvons pas percevoir, les autres réalités qui nous sont invisibles ? (Les dernières découvertes dans certains domaines de la science auront cet effet révélateur et la lecture d'articles dans un magazine scientifique populaire nous apporte généralement quelques pensées sublimes.)

Nous pouvons aussi nous rendre à des endroits sur la planète où tous nos repères habituels sont brouillés – une culture radicalement différente ou des paysages où l'être humain semble particulièrement frêle, comme la haute mer, une vaste plaine enneigée, la haute montagne. Lorsque nous sommes physiquement confrontés à ce qui nous fait paraître tout petits, nous sommes obligés d'inverser notre perception normale dans laquelle nous sommes le centre et la mesure de tout.

Face au Sublime, nous ressentons des frissons, un avant-goût de la mort elle-même, quelque chose de trop grand pour que notre esprit l'englobe. Et, l'espace d'un instant, cela nous secoue et nous sort de notre confort tout en nous extrayant de l'emprise mortelle de l'habitude et de la banalité.

Enfin, songez à cette philosophie dans les termes suivants : depuis la nuit des temps, notre prise de conscience de la mort nous terrifie. Cette terreur façonna nos croyances, nos religions, nos institutions, et une si grande partie de notre comportement que c'en est imperceptible et incompréhensible. Nous, les êtres humains, sommes devenus esclaves de nos peurs et de nos évasions.

Lorsque nous retournons cette problématique, que nous prenons davantage conscience de notre mortalité, nous ressentons un goût d'authentique liberté. Nous n'éprouvons plus le besoin de limiter ce que nous pensons ou faisons pour rendre la vie prévisible. Nous pouvons oser davantage sans avoir peur des conséquences. Nous pouvons nous détacher de toutes les illusions et addictions que nous employons pour étouffer notre angoisse. Nous pouvons nous consacrer pleinement à notre travail, à nos relations, à toutes nos actions. Et une fois que nous aurons ressenti une telle liberté, nous

voudrons l'explorer davantage et étendre nos possibilités aussi loin que le temps nous le permettra.

> Ôtons-lui l'étrangeté, pratiquons-le, accoutumons-le, n'ayons rien si souvent en la tête que la mort. À tous instants représentons-la à notre imagination et en tous visages. […] Il est incertain où la mort nous attende, attendons-la partout. La préméditation de la mort est préméditation de la liberté. Qui a appris à mourir, il a désappris à servir. Le savoir mourir nous affranchit de toute sujétion et contrainte.
>
> *Michel de Montaigne*

Remerciements

Avant tout, j'aimerais remercier Anna Biller pour l'aide qu'elle m'a apportée sur tant de sujets – y compris sa relecture assidue, les idées inépuisables qu'elle m'a données au cours de nos discussions et tout l'amour et le soutien qu'elle m'a apportés durant l'écriture. Ce livre n'aurait pas été possible sans ses nombreuses contributions, et je lui en suis éternellement reconnaissant.

J'aimerais remercier mon agent, Michael Carlisle d'Inkwell Management, expert de la nature humaine, pour ses précieux conseils et son aide sur ce projet. Chez Inkwell, mes remerciements vont aussi à Michael Mungiello et Alexis Hurley, pour avoir fait connaître ce livre au monde entier.

J'aimerais remercier beaucoup de gens chez Penguin, mais surtout mon éditrice, Andrea Schulz, pour son travail sur le texte que j'ai extrêmement apprécié et nos nombreuses conversations durant lesquelles elle m'a aidé à affûter le concept et m'a fait part de ses propres points de vue sur la nature humaine. Je dois aussi remercier l'éditrice originale du projet, Carolyn Carlson, ainsi que Melanie Tortoroli pour ses contributions éditoriales. J'aimerais également remercier l'assistante d'Andrea, Emily Neuberger ; le créateur de la couverture, Colin Webber ; au service marketing, Kate Stark et Mary

Stone ; et Carolyn Coleburn et Shannon Twomey pour leur travail sur le front de la promotion.

Je dois aussi remercier Andrew Franklin, éditeur de Profile Books, en Angleterre, qui a été présent pour mes six livres et dont je peux toujours compter sur la sagacité littéraire et éditoriale.

Comme toujours, je dois remercier mon ancien stagiaire, désormais auteur de best-sellers et fin stratège, Ryan Holiday, pour toutes ses suggestions de recherches, ses conseils en marketing et sa sagesse.

Je ne peux pas oublier de remercier mon chat, Brutus, qui a supervisé la production de mes cinq derniers livres et qui m'a aidé à comprendre l'animal humain sous un angle très différent.

J'aimerais remercier ma chère sœur, Leslie, pour tout son amour, son soutien et les nombreuses idées qu'elle m'a inspirées au fil des ans. Et je dois évidemment remercier ma très patiente mère, Laurette, pour tout ce qu'elle a fait pour moi, et surtout pour m'avoir insufflé l'amour des livres et de l'Histoire.

Et, enfin, j'aimerais remercier les innombrables personnes qui, durant ma vie, m'ont montré le meilleur et le pire de la nature humaine et qui m'ont fourni la matière infinie de ce livre.

Bibliographie

ADLER, Alfred, *Le Sens de la vie : étude de psychologie individuelle*, traduit de l'allemand par Herbert Schaffer, Payot, 2017.

ALLPORT, Gordon W., *The Nature of Prejudice*, Addison-Wesley, 1979 (non traduit).

AMMANITI, Massimo et Vittorio GALLESE, *The Birth of Intersubjectivity: Psychodynamics, Neurobiology, and the Self*, W. W. Norton, 2014 (non traduit).

ARENDT, Hannah, *La Crise de la culture*, traduit de l'anglais par Patrick Levy, Gallimard, 1972.

ARGYLE, Michael, *Bodily Communication*, Routledge, 2001 (non traduit).

BALEN, Malcolm, *A Very English Deceit: The South Sea Bubble and the World's First Great Financial Scandal*, Fourth Estate, 2003 (non traduit).

BARLETT, Donald L. et James B. STEELE, *Howard Hughes: His Life and Madness*, W. W. Norton, 2004 (non traduit).

BARON-COHEN, Simon, *La Cécité mentale : un essai sur l'autisme et la théorie de l'esprit*, traduit de l'anglais par Jacqueline Nadel et François Lefebvre, Presses universitaires de Grenoble, 1998.

BION, W. R., *Recherches sur les petits groupes*, traduit de l'anglais par E. L. Herbert, Presses universitaires de France, 2002.

BLY, Robert, *A Little Book on the Human Shadow*, HarperOne, 1988 (non traduit).

BRADFORD, Sarah, *America's Queen: The Life of Jacqueline Kennedy Onassis*, Penguin Books, 2001 (non traduit).

CARO, Robert A., *Master of the Senate: The Years of Lyndon Johnson*, Vintage Books, 2003 (non traduit).

CHANCELLOR, Edward, *Devil Take the Hindmost: A History of Financial Speculation*, Plume, 2000 (non traduit).

CHERNOW, Ron, *Titan: The Life of John D. Rockefeller, Sr.*, Vintage Books, 2019 (non traduit).
COZOLINO, Louis, *La Neuroscience de la psychothérapie : guérir le cerveau social*, traduit par Marie-Pascale Martorell et Susan Markel, Les Éditions du CIG, 2012.
CRAWSHAY-WILLIAMS, Rupert, *The Comforts of Unreason: A Study of the Motives behind Irrational Thought*, Greenwood, 1970 (non traduit).
DAMASIO, Antonio, *Le Sentiment même de soi – Corps, émotions, conscience*, traduit de l'anglais (États-Unis) par Claire Larsonneur et Claudine Tiercelin, Odile Jacob, 2002.
DE WAAL, Frans, *La Politique du chimpanzé*, traduit de l'anglais par U. Ammisht, Odile Jacob, 1995.
DIAMOND, Jared, *Le Troisième Chimpanzé : essai sur l'évolution et l'avenir de l'animal humain*, traduit de l'anglais (États-Unis) par Marcel Blanc, Gallimard, 2011.
DOSTOÏEVSKI, Fedor, *L'Idiot*, traduit du russe par André Markowicz, Actes Sud, 2017.
DOUGLAS, Claire, *The Woman in the Mirror: Analytical Psychology and the Feminine*, Backinprint.com, 2000 (non traduit).
DURKHEIM, Émile, *Les Formes élémentaires de la vie religieuse*, Flammarion, 2019.
EKMAN, Paul, *Je sais que vous mentez : l'art de détecter les menteurs et les manipulateurs*, traduit de l'anglais (États-Unis) par Pascal Loubet, J'ai lu, 2011.
ELIOT, George, *Middlemarch*, texte traduit et annoté par Sylvère Monod, Gallimard, 2005.
FAIRBAIRN, W. R. D., *Études psychanalytiques de la personnalité*, traduit de l'anglais par Pierre Lecointe, Éditions du Monde interne, 1998.
FROMM, Erich, *La Passion de détruire : anatomie de la destructivité humaine*, traduit de l'anglais (États-Unis) par Théo Carlier, Robert Laffont, 2001.
GALBRAITH, John Kenneth, *Brève histoire de l'euphorie financière*, traduit de l'anglais (États-Unis) par Paul Chemla, Seuil, 1992.
GALBRAITH, Stuart, IV, *The Emperor and the Wolf: The Lives and Films of Akira Kurosawa and Toshiro Mifune*, Faber and Faber, 2002 (non traduit).
Gao YUAN, *Born Red: A Chronicle of the Cultural Revolution*, Stanford University Press, 1987 (non traduit).
GARELICK, Rhonda K., *Mademoiselle: Coco Chanel and the Pulse of History*, Random House, 2014 (non traduit).
GARROW, David J., *Bearing the Cross: Martin Luther King, Jr., and the Southern Christian Leadership Conference*, William Morrow, 2004 (non traduit).

GOFFMAN, Erving, *La Mise en scène de la vie quotidienne*, traduit de l'anglais par Alain Accardo, Les Éditions de Minuit, 1973.
GOOCH, Brad, *Flannery: A Life of Flannery O'Connor*, Back Bay Books, 2010 (non traduit).
GORDON, Charlotte, *Romantic Outlaws: The Extraordinary Lives of Mary Wollstonecraft & Mary Shelley*, Random House, 2015 (non traduit).
HAVENS, Ronald A., *La Sagesse de Milton H. Erickson*, traduit de l'anglais (États-Unis) par Jérôme Taillandier, IFS, 2015.
HUMPHREY, Nicholas, *The Inner Eye: Social Intelligence in Evolution*, Oxford University Press, 2008 (non traduit).
HUXLEY, Aldous, *Les Diables de Loudun*, traduit de l'anglais par Jules Castie, Tallandier, 2011.
JOULE, Robert-Vincent et Jean-Léon BEAUVOIS, *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Presses universitaires de Grenoble, 2014.
JUNG, C. G., *Essai d'exploration de l'inconscient*, traduit de l'allemand par Laure Deutschmeister, Gallimard, 1988.
JUNG, C. G., *Types psychologiques*, traduit de l'allemand par et préface de Y. Le Lay, Georg, 1993.
KAGAN, Donald, *Périclès : la naissance de la démocratie*, traduit de l'anglais (États-Unis) par Guillaume Villeneuve, Tallandier, 2011.
KEELEY, Lawrence H., *Les Guerres préhistoriques*, traduit de l'anglais (États-Unis) par Jocelyne de Pass et Jérôme Bodin, Perrin, 2009.
KINDLEBERGER, Charles P., *Histoire mondiale de la spéculation financière*, traduit de l'anglais (États-Unis) par Pierre-Antoine Ullmo et Guy Russel, Valor, 2005.
KLEIN, Melanie, *Envie et gratitude, et autres essais*, Gallimard, 1978.
KOHUT, Heinz, *Le Soi : la psychanalyse des transferts narcissiques*, traduit de l'anglais par Monique André Lussier, PUF, 2004.
KONNER, Melvin, *The Tangled Wing: Biological Constraints on the Human Spirit*, Henry Holt, 2002 (non traduit).
LAING, R. D., H. PHILLIPSON et A. R. LEE, *Interpersonal Perception: A Theory and Method of Research*, Perennial Library, 1972 (non traduit).
LANSING, Alfred, *Endurance : l'incroyable voyage de Shackleton*, traduit par R. Jouan,
Les Belles Lettres, 2018.
LAWDAY, David, *Danton : le géant de la Révolution*, traduit de l'anglais par Jean-François Sené, Albin Michel, 2012.
LEDOUX, Joseph, *Le Cerveau des émotions : les mystérieux fondements de notre vie émotionnelle*, traduit de l'anglais (États-Unis) par Pierre Kaldy, Odile Jacob, 2005.

LEV, Elizabeth, *The Tigress of Forlì: Renaissance Italy's Most Courageous and Notorious Countess, Caterina Riario Sforza de' Medici*, Mariner Books, 2011 (non traduit).
LEVER, Evelyne, *Louis XVI*, Pluriel, 2014.
LOWENSTEIN, Roger, *Buffett: The Making of an American Capitalist*, Random House Trade Paperbacks, 2008 (non traduit).
MASLOW, Abraham H., *Être humain : la nature humaine et sa plénitude*, traduit de l'anglais (États-Unis) par Agnès Prigent et Laurence Nicolaïeff, Eyrolles, 2013.
MCLEAN, Bethany et Joe NOCERA, *All the Devils Are Here: The Hidden History of the Financial Crisis*, Penguin, 2011 (non traduit).
MILGRAM, Stanley, *Soumission à l'autorité : un point de vue expérimental*, traduit de l'anglais (États-Unis) par Emy Molinié, Pluriel, 2017.
MOORE, Robert L., *Facing the Dragon: Confronting Personal and Spiritual Grandiosity*, Chiron, 2003 (non traduit).
NIETZSCHE, Friedrich, *Humain, trop humain*, Gallimard, 2019.
OATES, Stephen B., *Lincoln*, traduit de l'anglais (États-Unis) par Philippe Delamare, Fayard, 1984.
ORTEGA Y GASSET, José, *L'Homme et les gens*, traduction collective, Rue d'Ulm, 2008.
PAVESE, Cesare, *Le Métier de vivre*, traduit de l'italien par Michel Arnaud, Gallimard, 2014.
PFEIFFER, John E., *The Emergence of Society: A Prehistory of the Establishment*, McGraw-Hill, 1977 (non traduit).
PIAGET, Jean et Bärbel INHELDER, *La Psychologie de l'enfant*, Presses universitaires de France, 2012.
RAMACHANDRAN, Vilayanur S., *Le cerveau fait de l'esprit : enquête sur les neurones miroirs*, traduit de l'anglais (États-Unis) par Carole Delporte, Dunod, 2011.
ROSEN, Sidney, *Ma voix t'accompagnera… : Milton H. Erickson raconte*, traduit de l'anglais par Sylvie Fournier, Hommes et groupes, 1986.
RUSSELL, Bertrand, *La Conquête du bonheur*, Payot, 2016.
SCHOPENHAUER, Arthur, *Aphorismes sur la sagesse dans la vie*, traduit de l'allemand par J.-A. Cantacuzène, Presses universitaires de France, 2012.
SEBAG-MONTEFIORE, Simon, *Staline : la cour du tsar rouge*, traduit de l'anglais par Florence La Bruyère et Antoinette Roubichou-Stretz, Perrin, 2010.
SEYMOUR, Miranda, *Mary Shelley*, Grove, 2000 (non traduit).
SHIRER, William L., *Love and Hatred: The Stormy Marriage of Leo and Sonya Tolstoy*, Simon & Schuster, 1994 (non traduit).

SMITH, David Livingstone, *The Most Dangerous Animal: Human Nature and the Origins of War*, St. Martin's Griffin, 2007 (non traduit).
STEWART, James B., *Le Royaume enchanté*, traduit de l'anglais (États-Unis) par Barbara Schmidt, Sonatine éditions, 2011.
STRAUSS, William et Neil HOWE, *Generations: The History of American's Future, 1584 to 2069*, William Morrow, 1991 (non traduit).
TAVRIS, Carol et Elliot ARONSON, *Pourquoi j'ai toujours raison et les autres ont tort*, traduit de l'anglais par Salim Hirèche, Flammarion, 2016.
THOMAS, Evan, *Being Nixon: A Man Divided*, Random House, 2015 (non traduit).
THOULESS, R. H. et C. R. THOULESS, *Straight & Crooked Thinking*, Hodder Education, 2011 (non traduit).
TOMKINS, Silvan, *Shame and Its Sisters: A Silvan Tomkins Reader*, Duke University Press, 1995 (non traduit).
TROYAT, Henri, *Tchekhov*, Flammarion, 1984.
TUÇHMAN, Barbara, *La Marche folle de l'Histoire*, traduit de l'anglais (États-Unis) par Béatrice Vierne, Robert Laffont, 1985.
TUCKETT, David, *Minding the Markets: An Emotional Finance View of Financial Instability*, Palgrave Macmillan, 2011 (non traduit).
WATZLAWICK, Paul, Janet BEAVIN BAVELAS et Don D. JACKSON, *Une logique de la communication*, traduit de l'anglais (États-Unis) par Janine Morche, Points, 2014.
WEIR, Alison, *The Life of Elizabeth I*, Ballantine Books, 2008 (non traduit).
WILSON, Colin, *A Criminal History of Mankind*, Carroll & Graf, 1990 (non traduit).
WILSON, Edward O., *Le Feu de Prométhée. Réflexions sur l'origine de l'homme*, traduit de l'anglais par Paul Alexandre, Mazarine, 1984.
WINNICOTT, D. W., *La Nature humaine*, traduit de l'anglais par Bruno Weill, Gallimard, 2014.

A L I S I O

Les éditions Alisio, des livres pour réussir !

Merci d'avoir lu ce livre, nous espérons qu'il vous a plu.

Découvrez les autres titres des **éditions Alisio** sur notre site. Vous pourrez également lire des extraits de tous nos livres, recevoir notre lettre d'information et acheter directement les livres qui vous intéressent, en papier et en numérique !

Découvrez également toujours plus d'actualités et d'infos autour des livres Alisio sur notre blog : **http://alisio.fr** et la page **Facebook « Alisio »**.

*Alisio est une marque des **éditions Leduc.s.***

Les éditions Leduc.s
10 place des Cinq-Martyrs-du-Lycée-Buffon
75015 Paris

LEDUC.S EDITIONS

Retour à la première page.

Ce document numérique a été réalisé par PCA